

Christine Eugster

**Museen: Organisation,
Finanzierung und
Betriebsgestaltung**

Working paper de l'IDHEAP 20/2000
UER: Politiques publiques et environnement

Museen: Organisation, Finanzierung und Betriebsgestaltung

Christine Eugster

UER: Politiques publiques et environnement

Working paper de l'IDHEAP no 20/2000
décembre 2000

Abstract

Decreasing public finances, changes in public management concepts and cultural values have affected, since the beginning of the nineties, also cultural institutions. This changing environment requires new approaches in Swiss museum policies. The present contribution attempts to give an overview on the state of the art for fourteen Swiss museums organized either as State museums, public foundations or as private foundations and mainly dealing with arts. The author presents the legal status, the basic pieces of legislation, modes of financing, the existence and functioning of support structures, the various groups of performances or the status of their personal. The conclusive chapter compares the selected fourteen museums amongst each other as far as their financial situation and their support structures are concerned.

Zusammenfassung

Die Knappheit öffentlicher Haushalte, neue Managementkonzepte in der öffentlichen Verwaltung und der Wandel kultureller Werte stellen seit Beginn der 90er Jahre auch neue Anforderungen an Kulturinstitute. Dies verlangt neue Ansätze in der Museumspolitik. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Organisation, der Finanzierung und der Betriebsgestaltung von 14 schweizerischen Museen, von denen sich die meisten den Künsten widmen. Diese sind entweder in die Stadtverwaltung integriert, oder öffentliche bzw. privatrechtliche Stiftungen. Die Autorin präsentiert u.a. Grundlagen zur Rechtsform, zur einschlägigen Gesetzgebung, zu den Modalitäten der Finanzierung, zu privatrechtlich organisierten Stützstrukturen wie Kunstvereine etc., zu den angebotenen Leistungen und zum Personalwesen. Ein abschliessendes Kapitel vergleicht die 14 untersuchten Museen entlang der Finanzstruktur und nach der Bedeutung des Beitrags ihrer Stützstrukturen.

VORWORT

Der vorliegende Bericht entstand in engem Zusammenhang mit der Reorganisation des „Musée de l'Elysée“ des Kantons Waadt in Lausanne, die das IDHEAP im Laufe des Jahres 2000 gutachterlich begleitete. Im Zentrum stand dabei die Frage nach der geeigneten rechtlichen und betrieblichen Struktur dieses staatlichen Museums, das sich auf dem Gebiet der Photographie weit über den regionalen Rahmen hinaus einen Namen gemacht hat. Das zu revidierende Grundkonzept dieses Museums bestand aus zwei rechtlich getrennten Grundeinheiten, die in der Praxis jedoch eng miteinander kooperieren. Es sind dies auf der einen Seite das „Musée de l'Elysée“, das als rechtlich unselbständiger Teile der staatlichen Kulturverwaltung agiert und seinerseits unterstützt wird durch eine privatrechtliche Stiftung („Fondation du Musée de l'Elysée“). Gleichermassen wie der ordentliche Museumsbetrieb wird auch diese Stiftung weitgehend durch staatliche Mittel subventioniert. Auslöser der Reorganisation waren Unklarheiten über die Verwendung der Einnahmen aus Eintrittsgeldern und aus dem Museumsshop, uneinheitliche Anstellungs- und Salärbedingungen, die die Angestellten der Stiftung gegenüber denjenigen des Staatsbetriebs benachteiligten, und der Wille für eine dynamischere und längerfristige Museumspolitik.

Die Rechtsstruktur des Musée de l'Elysée als unselbständiger Bestandteil der Staatsverwaltung entspricht durchaus waadtländischen Usanzen. Es lag daher auf der Hand, auf der Suche nach Alternativen über die Kantonsgrenzen hinaus zu gehen und Vergleiche mit solchen Museen anzustellen, die nach anderen, vom schweizerischen Recht zur Verfügung gestellten Grundordnungen betrieben werden. Diesem Bedarf verdankt der vorliegende Bericht seine Entstehung. Denn unsere ersten Versuche, derartige Vergleiche anhand bestehender Dokumente anzustellen, zeigten, dass einschlägige Gesamtübersichten zur Organisation, Finanzierung und Betriebsgestaltung schweizerischer Museen jüngeren Datums nicht verfügbar waren.

Aus diesem Grunde haben wir Christine Eugster mit der Ausarbeitung der vorliegenden Dokumentation beauftragt. Die Daten zu den insgesamt vierzehn Museen, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Rechtsformen und Finanzierungsmodalitäten sowie aufgrund ihrer Bereitschaft, sich an der Studie zu beteiligen, schliesslich ausgewählt wurden, stammen aus der zweiten Hälfte des Jahres 2000.

Der auftragsgemäss weitgehend deskriptive Bericht fördert ein äusserst facettenreiches Bild der erfassten Museumslandschaft unseres Landes zutage. Die vergleichende Darstellung enthält Angaben zur Trägerschaft, zu den (meist recht knappen) gesetzlichen Grundlagen, den Finanzierungsformen (inkl. öffentliche Beiträge), zu den praktisch bei allen Museen vorfindbaren Stützstrukturen, zu den (in ihrer Breite der Öffentlichkeit kaum bekannten) Produktgruppen und zu den Museumseinnahmen. Ausserdem hat die Autorin mit der verdankenswerten Hilfe der betroffenen Museumsverwaltungen Angaben zu den Museumseinnahmen, zum Versicherungswesen, zu den verwendeten Kommunikationsmitteln, aber auch zu den Besucherzahlen und zur Personalstruktur zusammengetragen, die im Bericht vergleichend wiedergegeben werden.

Die vorliegende Arbeit will keine wissenschaftliche Analyse, sondern eine lebendige Deskription der heutigen Praxis der vierzehn einbezogenen Museen zu den erwähnten Fragen, die sich auch andere Museen im Hinblick auf eine allfällige Erneuerung ihrer Grundstrukturen heute stellen müssen. Aus diesem Grunde haben wir uns dazu entschlossen, den Bericht im Rahmen der Working papers des IDHEAP zu veröffentlichen.

Das Institut möchte sich an dieser Stelle auch im Rahmen der Autorin bei all jenen bedanken, die zu seiner Entstehung beigetragen haben. Es sind dies vor allem die DirektorInnen, KonservatorInnen oder AdministratorInnen der betroffenen Museen, aber auch das Bundesamt für Kultur, das Frau Christine Eugster verdankenswerterweise mit Rat, Tat und einem Arbeitsplatz behilflich war. Wir hoffen, dass dieser ursprünglich für die Reorganisationsarbeiten des Musée de l'Elysée in Lausanne erstellte Bericht auch anderen Museen nützlich sein wird.

Chavannes-près-Renens, November 2000

Peter Knoepfel

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	III
VORWORT	IV
1 FRAGESTELLUNG, VORGEHEN UND AUSWAHL DER MUSEEN	1
2 TRÄGERSCHAFT	5
3 GESETZLICHE GRUNDLAGEN	7
4 FINANZIERUNGSFORMEN	12
4.1 BUDGET	12
4.1.1 Wirkungsorientierte Verwaltung in öffentlichen Museen	13
4.2 ÖFFENTLICHE BEITRÄGE	14
4.2.1 Gebäudenutzung	16
4.2.2 Finanzielle Schwierigkeiten	16
4.3 SPENDEN UND SPONSOREN	17
4.4 EIGENFINANZIERUNG	18
5 STÜTZSTRUKTUREN	20
5.1 BEITRAG UND LEISTUNGEN	21
5.2 DOPPELSTRUKTUREN	22
6 PRODUKTEGRUPPEN	23
6.1 PRODUKTEGRUPPEN-ANTEILE	23
6.2 SAMMLUNGEN	25
6.2.1 Ankauf	25
6.2.2 Verkäufe	26
6.2.3 Schenkungen	27
6.2.4 Eintrittsgebühren	27
6.3 AUSSTELLUNGEN	28
6.3.1 Ausleihe	28
6.3.2 Gemeinsame Ausstellungen	29
6.4 WISSENSCHAFT	30
6.5 DIENSTLEISTUNGEN	30
6.5.1 Museumspädagogik	31
6.5.2 Auskünfte	31
6.5.3 Bibliothek	32
6.5.4 Kino	32
6.5.5 Shop	32
6.5.6 Cafeteria	34
6.6 RENTABILITÄT	34
6.6.1 Eintritte	35
6.6.2 Rentable Gebiete	35
7 EINNAHMEN	36
8 WERT UND VERSICHERUNGEN	38
8.1 VERSICHERUNGSWERT	38
8.2 VERSICHERUNGSUMFANG	39
8.3 STAATSHAFTUNG	39
8.4 VERSICHERUNG FÜR LEIHGABEN	39
8.5 SICHERHEITSANLAGEN	40
9 KOMMUNIKATION	40
9.1 HOMEPAGE	41

9.2 ZUSAMMENARBEIT MIT ÖFFENTLICHEN UND PRIVATEN INSTITUTIONEN	41
9.3 INTERNE KOMMUNIKATION	42
9.4 WERBUNG.....	42
9.5 ISOLATION EINES MUSEUMS.....	43
10 BESUCHER	44
11 PERSONAL	46
11.1 PERSONALMANGEL	47
11.2 EHRENAMTLICHE ARBEIT	47
11.3 ARBEITSLOSENPROGRAMME.....	48
11.4 SYNERGIEEFFEKTE.....	48
11.5 OUTSOURCING.....	48
12 KONTINUITÄT INNERHALB DER DREI RECHTSFORMEN.....	49
12.1 FINANZSTRUKTUR.....	49
12.1.1 Budgethöhe.....	50
12.1.2 Höhe der öffentlichen Beiträge.....	51
-----12.1.3 Spenden und Sponsorengelder	51
12.1.4 Finanzielle Schwierigkeiten	52
12.2 STÜTZSTRUKTUREN.....	52
13 SCHLUSSBETRACHTUNG: ZWISCHEN ELFENBEINTURM UND DISNEYLAND	53
LITERATURVERZEICHNIS	55

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Trägerschaft	9
Tabelle 2: Gesetzliche Grundlagen	11
Tabelle 3: Finanzen	16
Tabelle 4: Stützstrukturen	24
Tabelle 5: Produktgruppen	28
Tabelle 6: Ankäufe, Schenkungen, Verkäufe und Ausleihe	30
Tabelle 7: Dienstleistungen	36
Tabelle 8: Eigenfinanzierung pro Bereich	41
Tabelle 9: Verwendung der Einnahmen	42
Tabelle10: Versicherung	44
Tabelle 11: Kommunikation	47
Tabelle 12: Besucher	52
Tabelle 13: Personal	53
Tabelle 14: Finanzstrukturen und Rechtsformen im Vergleich	57
Tabelle 15: Stützstrukturen und Rechtsformen im Vergleich	59

1 FRAGESTELLUNG, VORGEHEN UND AUSWAHL DER MUSEEN

Die Schweizer Museumslandschaft ist seit einigen Jahren einem starken Wandel ausgesetzt. Daher scheint es sinnvoll, die neusten Tendenzen zu untersuchen. In letzter Zeit zeigt sich z.B. ein starkes Wachstum des Marktanteils privater Museen. Diese Tendenz wird zusätzlich verstärkt durch die sinkende finanzielle Unterstützung durch den Staat. So sind die staatlichen Kulturinstitute gezwungen, ihre ökonomische Phantasie walten zu lassen und mit viel Effort die Finanzierung sicherzustellen, damit nach wie vor qualitativ hochstehende Ausstellungen und Projekte möglich sind. Wenn sich die öffentlichen Museen nicht neu orientieren und innovativ werden, besteht die Gefahr, dass die Schweiz vermehrt von Museen, die eher einem Vergnügungspark gleichen, dominiert wird. Dem lässt sich nur dadurch entgegenwirken, dass die staatlichen Kulturinstitute einen Abbau staatlicher Leistungen verhindern und den service publique intensivieren. Aus dieser Perspektive erscheinen vertiefte ökonomische Überlegungen auch in staatlichen Museen unumgänglich.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Breite möglicher Organisationsstrukturen von Schweizer Museen an einigen Beispielen aufzuzeigen. Weiter werden Fragen in Bezug auf Trägerschaft, Finanzierung, Museumsleistungen und –betrieb beantwortet. Diesbezüglich will die Studie einige Trends aufzeigen – soweit dies bei der bescheidenen Auswahl von 14 Museen möglich ist.

Wir sind uns bewusst, dass die einzelnen Aspekte hier oft nur summarisch behandelt werden. Eine genauere Untersuchung war jedoch bereits aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Für eine tiefergehende Studie wäre auch eine grössere Auswahl von Museen nötig.

Obwohl der vorgelegte Vergleich der verschiedenen Museen recht interessant ist, muss er mit Vorsicht interpretiert werden. Zum einen ist die Datenbasis beschränkt, viele Museen kennen die zu vergleichenden Kennzahlen nicht oder haben sie nie berechnet. Zum anderen wäre es falsch, Zahlen zu vergleichen, die nicht dasselbe aussagen. Dies gilt beispielsweise für den Eigenfinanzierungsgrad, unter dem alle etwas anderes verstehen. Der operative Leiter der Fondation Beyeler meinte sogar, private und öffentliche Museen seien so sehr verschieden, dass Vergleiche auch bei genügender Datenbasis grundsätzlich nicht möglich seien.

Die in diesem Bericht berücksichtigten Dimensionen wurden vom Institut de hautes études en administration publique (Idheap) ausgewählt. Die Grundlage des Fragebogens stand damit von Anfang an fest und diente als Basis und Richtlinie für jedes Gespräch. Allerdings wurden im Gespräch mit Museumsleitern und –mitarbeiterinnen auch neue Fragen aufgeworfen, die in späteren Untersuchungen zu den anderen Museen mituntersucht wurden. Die Gesprächspartner gewichteten die Fragen ganz unterschiedlich und sprachen über die verschiedensten Bereiche des Museums. Was ein Museumsbetrieb als zentral und besonders erachtet, hängt ab von der Museumspolitik und von der spezifischen Situation, in der sich das Museum befindet. So wurde der Fragebogen bzw. der Antwortenkatalog laufend mit neuen Themen ergänzt. Diese Erweiterungen waren sehr interessant und bereichernd. Dieses Vorgehen hat allerdings den Nachteil, dass bestimmte Fragen nicht überall gestellt wurden.

Bei der Auswahl der Museen haben wir darauf geachtet, möglichst viele verschiedene Formen insbesondere in Bezug auf die Trägerschaft und den Museumsbetrieb einzubeziehen. Von Bedeutung war auch die Bereitschaft der Museen, an der Studie mitzuwirken. Schliesslich stellten sich 14 Museen zur Verfügung, uns Jahresberichte, Broschüren und diverse interne Dokumente zuzustellen und uns in einem Gespräch verschiedenste Fragen zu beantworten. Der Bericht basiert weitgehend auf mündlichen Informationen von den Interviewpartnern sowie Dokumenten, die wir von den Museen

erhalten haben. Als Ergänzung und mit dem Ziel, Übereinstimmungen bzw. Differenzen mit anderen Untersuchungen aufzudecken, wurde zusätzliche Literatur verwendet (siehe Literaturverzeichnis).

Die Fragen beziehen sich auf die Rechtsform, die auch als zentrale Variable für die Gruppeneinteilung der Museen dient, auf das Ausmass und die Art der Ziel- und Aufgabenumschreibung in gesetzlichen Grundlagen und auf die Finanzierungsart. Weiter interessierte, ob Stützstrukturen im Sinne von Kunstvereinen, Vereinen wie „Freunde des Museums“ oder Gönnervereinen vorhanden sind und welche Aufgaben diese in der Betriebsführung übernehmen. Mehrere Fragen galten den Produkten oder Leistungen, die das Museum anbietet. Wo sind die Schwerpunkte und welche Produkte sind ertragreich? Stark von der Rechtsform abhängig ist schliesslich die Frage nach der Verwendung der Einnahmen sowie die Ausgestaltung der Versicherung.

Ein weiterer Fragenbereich war der Kommunikation gewidmet: gibt es eine Homepage?, mit wem wird zusammengearbeitet? usw. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt sind die Besucher (Zahlen, Zusammensetzung). Schliesslich stellt sich die Frage, wie das Museum betrieben wird, wer das Personal anstellt und welche besonderen Formen von Arbeitsauslagerung oder Zusammenarbeit sich ergeben.

Um die Informationen anschaulicher darzustellen, stellen wir die Antworten zu jeder Frage oder Fragengruppe zunächst in Tabellenform dar. Teilweise machten uns die Gesprächspartner über die verwendeten, einfachen Symbole (x, o) hinausgehende Zahlenangaben; in andern Fällen sind solche Daten nicht verfügbar. Manchmal konnten oder durften die Gesprächspartner keine Antwort auf eine Frage geben, weshalb die Felder leer bleiben müssen. Erübrigt sich eine Frage, weil die Antwort indirekt bereits in einer andern Angabe enthalten ist, wird dies durch einen horizontalen Strich (__) in der Zelle signalisiert.

Wie aus Tab. 1: Trägerschaft ersichtlich ist, wurde das Schwergewicht auf Kunstmuseen gelegt.

Die folgende Auflistung soll jedes Museum mit seiner Sammlung kurz vorstellen und Auskunft darüber geben, mit wem das Interview geführt wurde (siehe Fussnoten).

- **Bündner Kunstmuseum Chur¹**

- Gemälde und Skulpturen vom 18. Jh. bis heute
- Bedeutende Werkgruppen von Angelika Kauffmann, Giovanni Segantini, Ferdinand Hodler, Giovanni, Augusto und Alberto Giacometti, Ernst Ludwig Kirchner und Gruppe «Rot-Blau»
- Gegenständliche und nichtfigurative Schweizer Malerei
- Abstrakter Expressionismus und Gegenwartskunst
- Umfangreiche Graphiksammlung vorwiegend schweizerischer Kunst des 19. und 20. Jh.

- **Fondation Beyeler Riehen²**

- Verfügt über eine Sammlung von rund 175 Bildern aus der klassischen Moderne und 25 Skulpturen
- Museum wurde 1997 erstellt.
- Gehört heute zu den erfolgreichsten Museen der Schweiz
- Gilt nach eigenen Aussagen als eines der innovativsten Museen im Bereich Kulturmanagement

¹ Bündner Kunstmuseum: Gespräch mit Hr. Dr. Beat Stutzer (Direktor)

² Fondation Beyeler: Gespräch mit Hr. Fausto De Lorenzo (Operativer Leiter)

- **Historisches Museum Luzern³**

- Kulturgüter vornehmlich aus dem Kanton Luzern
- Gebäude: Zeughaus des Standes Luzern, 1567/68, ursprünglich z.T. auch als Korn- und Salzhaus genutzt
- Eröffnet 1877
- Sammlung von Waffen und Kriegsmaterial, Kunsthandwerk, Trachten, Münzen

- **Kirchner Museum Davos⁴**

- Umfangreiche Sammlung von Werken Ernst Ludwig Kirchners. Erweitert durch Schenkungen und Stiftungen aus Privatbesitz.
- Ergänzungen des monographischen Bestandes durch bedeutende Werkonvolute von Albert Müller und Fritz Winter sowie Hauptwerke von Feininger, Heckel, Jawlensky, Lehmbruck und Otto Müller.
- Bedeutende Bibliothek zu E.L. Kirchner und dem Expressionismus und grosse Sammlung von Dokumenten und Photographien.
- Museumsbau von 1992. Architekten: Annette Gigon und Mike Guyer, Zürich.

- **Kunsthhaus – Centre PasquArt Biel-Bienne⁵**

- Sammlung mit Schwergewicht zeitgenössischer Schweizer Kunst
- Neubau wurde im Januar 2000 eröffnet.
- In den selben Gebäuden sind auch das Fotoforum PasquArt und das Filmpodium Biel-Bienne untergebracht.

Kunsthhaus Zürich⁶

- Eröffnet 1813
- Seit Mitte des 19. Jahrhunderts gepflegte Sammlungen von Gemälden, Skulpturen und Grafiken
- Photosammlung
- Videosammlung
- Schweizerische Stiftung für die Photographie ist seit 1976 im Kunsthhaus domiliziert.

Kunstmuseum Bern⁷

- Eröffnet 1879
- Grosse Sammlung von Schweizer, Deutscher, Französischer und Amerikanischer Kunst (18.-20. Jh.) und Italienischer Malerei 14.-16. Jh.
- umfangreiche internationale Sammlung zeitgenössischer Kunst (Sammlung Toni Gerber)
- Die Paul Klee-Stiftung umfasst einen grossen Teil des Nachlasses von Klee (ca. 30% des Gesamtwerks).
- Graphische Sammlung (Viertgrösste in der Schweiz)
- Grössere Teile der Sammlungen werden im Turnus gezeigt.

³ Historisches Museum Luzern: Gespräch mit Hr. Dr. Josef Brülisauer (Direktor)

⁴ Kirchner Museum Davos: schriftliches Interview mit Fr. Elsbeth Gerber (Betriebsleiterin)

⁵ Kunsthhaus – Centre PasquArt Biel-Bienne: Gespräch mit Hr. Andreas Meier (Leiter)

⁶ Kunsthhaus Zürich: Gespräch mit Hr. Hans Peter Bossart (Finanz- und Rechnungswesen)

⁷ Kunstmuseum Bern: Gespräch mit Fr. Dr. Therese Bhattacharya-Stettler (Wiss. Mitarbeiterin)

- **Kunstmuseum St. Gallen⁸**
 - Malerei und Plastik des 19. und 20. Jahrhunderts Schweiz, Deutschland, Frankreich
 - Internationale zeitgenössische Skulptur (Merz, Tinguely, Serra)
 - Sammlung Sturzenegger, Otto Fischbacher Giovanni Segantini Stiftung, Bauernmalerei der Ostschweiz
- **Liner Museum Appenzell⁹**
 - Das Museum ist dem Werk von Carl August Liner (1871-1946) und dem seines Sohnes Carl Walter Liner (1914-1997) gewidmet.
 - Die beiden Maler prägten während zwei Generationen Kunst und Kunstverständnis der Ostschweiz entscheidend mit.
 - Stellt auch zeitgenössische Kunst aus.
 - 1998 eröffnet
- **Musées d'art et d'histoire Genève¹⁰**
 - Gruppe mehrerer Museen, die zusammen eine Einheit bilden: Musée d'art et d'histoire, Musée Rath (Archäologie, bildende und angewandte Kunst), Musée Ariana (Porzellan und Glas), Maison Tavel (Gebäude: mittelalterliche Architektur; Geschichte der Stadt Genf), Centre d'iconographie genevoise, Musée d'histoire des sciences, Musée de l'horlogerie et de l'émaillerie, Cabinet des estampes, Bibliothèque d'art et d'archéologie.
- **Museum Rietberg Zürich¹¹**
 - Sammlung aussereuropäischer Kunst (Indien, Südostasien, China, Tibet, Japan, Afrika, Ozeanien, Altamerika, Alter Orient), Masken aus der Schweiz
 - Wichtiger Bestand buddhistischer und hinduistischer Plastik aus Indien, China, Südostasien
 - Eröffnet 1952
- **Natur-Museum Luzern¹²**
 - Erdkunde: Die Erde vom Urmeer zu den Alpen, Gesteine, Mineralien, Fossilien, v.a. aus der Zentralschweiz
 - Biologie: Fauna und Flora der Zentralschweiz, zahlreiche Aquarien und Terrarien mit lebenden Tieren, Insekten-Drehwände, Tierstimmen, Streicheltiere, Arena mit Videofilmen, Pilzcomputer, Waldlehrpfad
 - Archäologie: Luzern von der Steinzeit bis zum Frühmittelalter, Funde europäischer Bedeutung aus den jungsteinzeitlichen Ufersiedlungen von Egolzwil LU
- **Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz Winterthur¹³**
 - Privatsammlung im ehemaligen Wohnhaus des Sammlers

⁸ Kunstmuseum St. Gallen: Gespräch mit Hr. Roland Wäspe (Konservator)

⁹ Liner Museum: Gespräch mit Hr. Dr. Peter Dering (Konservator)

¹⁰ Musée d'art et d'histoire: Gespräch mit Hr. Dr. Cäsar Menz (Direktor)

¹¹ Museum Rietberg: Gespräch mit Fr. Valeria Fäh (Personal, Finanzen)

¹² Natur-Museum Luzern: Gespräch mit Hr. Dr. Peter Herger (Direktor)

¹³ Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz: Gespräch mit Fr. Dr. Mariantonia Reinhard-Felice (Konservatorin)

- Etwa 200 Werke, zumeist Gemälde sowie Zeichnungen und Skulpturen der europäischen Kunst von der Spätgotik bis zur Schwelle der klassischen Moderne
 - Eröffnet 1970
- **Stiftsbibliothek St. Gallen¹⁴**
 - Bedeutender autochthoner Handschriftenbestand mit etwa 2000 Bänden, einzigartige Sammlung karolingischer Handschriften
 - Eröffnet 1805
 - Gebäude: Teil des ehemaligen Klosters, 18. Jh., barocker Bibliothekssaal von 1758/ 1767

2 Trägerschaft

Tabelle 1: Trägerschaft

	Kunst-museum	Privatrechtliche Stiftung	Öffentlich-rechtliche Stiftung	Teil kanton. oder städt. Verwaltung	Andere
Bündner Kunst-museum Chur	x	o	x	o	o
Fondation Beyeler Riehen	x	x	o	o	o
Historisches Museum Luzern	o	o	o	x	o
Kirchner Museum Davos	x	x	o	o	o
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	x	o	x	o	o
Kunsthaus Zürich	x	o	x	o	o
Kunstmuseum Bern	x	o	x	o	o
Kunstmuseum St. Gallen	x	o	x	o	o
Liner Museum Appenzell	x	x	o	o	o
Musées d'art et d'histoire Genève	x (u.a.)	o	o	x	o
Museum Rietberg Zürich	x	o	o	x	o
Natur-Museum Luzern	o	o	o	x	o
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	x	o	o	o	x
Stiftsbibliothek St. Gallen	o / x	o	o	o	x

Die Untersuchung hat bestätigt, dass die Rechtsform eines Museums eine zentrale Determinante seiner Struktur ist, die auch Vergleiche zwischen den einzelnen Museen ermöglicht. Wie die Antworten zeigen

¹⁴ Stiftsbibliothek: Gespräch mit Hr. Dr. Cornel Dora (Stellvertretender Stiftsbibliothekar)

werden, kann es wegweisend sein, ob das Museum von einer öffentlichen oder privaten Stiftung getragen wird oder ob es Teil einer städtischen oder kantonalen Verwaltung ist.

Einer Umfrage des Schweizerischen Kunstvereins von 1999 mit dem Titel „Museumsland Schweiz: Wachstum ohne Grenzen?“ ist zu entnehmen, dass von den 61 auf den Fragebogen antwortenden Museen 23 einer öffentlichen Trägerschaft und 23 einer privaten Trägerschaft unterstellt sind, 15 Museen haben eine gemischte Trägerschaft. Die Verteilung der Antworten ist also ziemlich ausgeglichen. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 4)

Auch in der vorliegenden Arbeit wurde versucht, eine Auswahl zu treffen, in der verschiedene Rechtsformen vertreten sind.

Die Fondation Beyeler in Riehen, das Liner Museum in Appenzell und das Kirchner Museum in Davos sind die drei privatrechtlichen Stiftungen, die in dieser Studie betrachtet wurden.

Die folgenden fünf Museen sind Beispiele für öffentlich-rechtliche Stiftungen; sie bilden die grösste Gruppe der in diese Untersuchung einbezogenen Museen. Es sind dies: Das Bündner Kunstmuseum, das Kunsthaus – Centre PasquArt in Biel, das Kunsthaus Zürich, das Kunstmuseum Bern und das Kunstmuseum St. Gallen. Häufig sind Gemeinden, Kantone und nicht-staatliche Institutionen in den Stiftungsorganen vertreten, wodurch ihnen ein gewisser Einfluss auf die Museumspolitik sichergestellt werden kann. So sind z.B. im Stiftungsrat der Stiftung Centre PasquArt folgende neun Instanzen vertreten: Die Einwohnergemeinde Biel, die Stiftung Kunsthaus-Sammlung Centre PasquArt Biel-Bienne, der Kunstverein Biel, der Verein Photoforum Biel-Bienne, der Verein Filmpodium Biel-Bienne, der Verein GSMBA (Gesellschaft Schweizerischer Maler, Bildhauer und Architekten) sowie die Städtische Kunstkommission, der Kanton Bern und die Regionsgemeinden, die auch beachtliche Finanzierungsbeiträge leisten.

Die Stiftung Kunstmuseum Bern setzt sich aus folgende Mitgliedern zusammen: Der Kanton Bern, die Einwohnergemeinde Bern und die Regionale Kulturkonferenz (84 Agglomerationsgemeinden). In der Zürcher Kunstgesellschaft, Betreiberin des Kunsthauses Zürich, sind der Stadtrat, der Regierungsrat und die Vereinigung Zürcher Kunstfreunde vertreten.

Eine dritte Rechtsform ist die direkte Eingliederung in eine öffentliche Verwaltung. Solche Dienststellen der kantonalen Verwaltung sind das Natur-Museum und das Historische Museum von Luzern. Das Museum Rietberg in Zürich sowie die Musées d'art et d'histoire in Genf sind ebenfalls Teil der städtischen Verwaltung.

Die Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz in Winterthur sowie die Stiftsbibliothek in St. Gallen sind Einzelfälle in der vorliegenden Studie. Die Sammlung Reinhart ist ein eidgenössisches Museum und direkt dem Bundesamt für Kultur unterstellt. Die Stiftsbibliothek gehört zum katholischen Konfessionsteil des Kantons St. Gallen und wird auch finanziell in erster Linie durch die katholische Kirche des Kantons St. Gallen getragen.

Wie sich zeigen wird, führen die verschiedenen Rechtsformen zu beachtlichen Unterschieden, insbesondere in Bezug auf die Finanzierung, die Budgetsituation, die eigene Flexibilität und im Hinblick auf Aufgaben und Effizienz des Museums. Aber auch unter Museen mit gleicher Trägerschaftsform herrschen alles andere als homogene Betriebsformen und -philosophien.

3 Gesetzliche Grundlagen

Tabelle 2: Gesetzliche Grundlagen

	Stiftungs- reglement	Leitbild	Statuten	Leistungs- auftrag	Andere
Bündner Kunstmuseum Chur	x		x (Kunstverein)	0	
Fondation Beyeler, Riehen	nur jur.	geplant	0	0	Leistungsauftrag
Historisches Museum Luzern	0	x	0	x	
Kirchner Museum Davos	x	0	x (Kirchnerverein)	0	
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	x	0	0	0	Betriebskonzept 2000
Kunsthaus Zürich		0	x	0	Subventionsvertrag
Kunstmuseum Bern	x	x	x	x	Subventionsvertrag
Kunstmuseum St. Gallen		x	x	0	
Liner Museum Appenzell	x		0	0	
Musées d'art et d'histoire Genève	0	0	0	0	Masterplan
Museum Rietberg, Zürich	0		0	x	genauer Auftrag und Leistungsumschreibung
Natur-Museum Luzern	0		0	x	
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	0	0	0	0	Schenkungsurkunde
Stiftsbibliothek St. Gallen	0		0	0	Bibliotheksordnung

Generell wird ein öffentliches Museum definiert als eine permanente, öffentlich zugängliche, nicht profitorientierte Sammlungs-, Bildungs- und Forschungsstätte. Haupttätigkeiten eines Museums sind Sammeln, Konservieren, Dokumentieren und Vermitteln. Eine der wichtigsten Aufgaben ist die langfristige Sicherung des Kultur- und Naturerbes sowie die Präsentation von Objekten. Dazu gehören die beiden Hauptbereiche „Ausstellungen“ und „Sammlungen“.

Zu einer Ausstellung gehören

- die Vermittlung und spielerische, unterhaltende Umsetzung von fachspezifischen Themen und wissenschaftlichen Erkenntnissen und
- die Präsentation von Objekten aus der Sammlung.

Der Zweck der Sammlungen besteht in

- der Erhaltung von Objekten für die Öffentlichkeit, speziell für die Nachwelt,
- der Sammlung von Objekten für wissenschaftliche Studien und
- der Sammlung von Objekten für Vermittlung und Präsentation im Museum.

(Ruoss, 1997: S. 27)

Die Mehrheit der Kulturinstitute verfügt über ein schriftliches Dokument, das Aufgaben, Ziele und die zu erbringenden Leistungen für das betreffende Museum umschreibt. Im Folgenden sollen für jedes Museum Aufgaben, Ziele und Art der gesetzlichen Grundlage aufgezeigt werden und auf allfällige Besonderheiten eingegangen werden:

Bündner Kunstmuseum Chur

Der Bündner Kunstverein „bezweckt die Kunstpflege in der Stadt Chur und im Kanton Graubünden. Er sucht dieses Ziel zu erreichen durch Ausstellungen, Vorträge, durch Förderung künstlerischer Bestrebungen und durch Vermehrung der Bündner Kunstsammlung.“ (Bündner Kunstverein Statuten, 1980)

Fondation Beyeler Riehen

Geplant ist die Erarbeitung eines Leitbildes, das auf den Stiftungsurkunden und Reglementen basiert. Das Stiftungsreglement dient nur juristischen Zwecken. Abgesehen vom Leistungsauftrag besteht keine schriftliche Ziel- und Aufgabenbeschreibung.

Historisches Museum Luzern

„Die notwendigen, nicht gewinnbringenden Dienstleistungen (Sammeln, Bewahren, Dokumentieren, Informieren, Ausstellen) werden durch den Beitrag des Kantons (Budget) gesichert. In den Bereichen Sonderausstellungen und Veranstaltungen bringt die Zusammenarbeit mit Sponsoren nicht nur Finanzen, sondern auch Know-how.“ Weiter wird beschrieben, in welchen Bereichen die Sammlungstätigkeit wahrgenommen werden soll. (Leitbild Historisches Museum Luzern, 1998, S. 2)

Kirchner Museum Davos

Die Aufgabe des Kirchner Museums besteht darin, alle Aspekte des Werkes und des Lebens des Künstlers Ernst Ludwig Kirchner belegen zu können. Zudem sollen die verschiedensten Bereiche seiner Werke gezeigt werden. Die Vereinsstatuten sind sehr allgemein gehalten; sie dienen in erster Linie juristischen Zwecken. In der Gründungsurkunde wird der Stiftungszweck folgendermassen formuliert: „Die Stiftung bezweckt auf ausschliesslich gemeinnütziger Grundlage die Förderung des Gedenkens E.L. Kirchners und die Erhaltung seines Werks in der Öffentlichkeit. Zur Erreichung dieses Zweckes kann die Stiftung u.a. eine Sammlung von Werken des Künstlers anlegen und in der Landschaft Davos ein Kirchner-Museum sowie eine Dokumentationsstelle/Bibliothek über das Leben und Schaffen von E.L. Kirchner betreiben. Sie kann auch dauernde oder temporäre Ausstellungen mit Werken von E.L. Kirchner durchführen und Publikationen über Leben und Werk des Künstlers in Auftrag geben.“ (E.L. Kirchner Stiftung, Gründungsurkunde, 1982)

Kunsthhaus – Centre PasquArt Biel-Bienne

„Das Kunsthhaus vermittelt mit seinem Programm primär aktuelles Kunstschaffen in monographischen und thematischen Wechselausstellungen, ergänzt durch solche mit historischen Aspekten. (...) Mit seinen Ausstellungen (und der Sammlungstätigkeit der Stiftung Kunsthhaus-Sammlung) trägt das Kunsthhaus auch zur Förderung der Kunstschaffenden bei. Durch weitere kulturelle Veranstaltungen soll die Zusammenarbeit mit anderen Kunstsparten gepflegt werden.“ (Stiftungsurkunde Stiftung Centre PasquArt, 1994: S. 3)

In der Präambel der Stiftungsurkunde heisst es weiter:

- „Die Stiftung ermöglicht den Einbezug von möglichst allen unterstützenden Kräften in geeigneten Formen und fördert die Zusammenarbeit verwandter Kulturbetriebe innerhalb einer gemeinsamen, von ihr getragenen Infrastruktur.“ (Stiftungsurkunde Stiftung Centre PasquArt, 1994: S. 2)
- „Die Sammlung soll im Gesamtprogramm ihren angemessenen Platz finden. Sie trägt zu einer Traditionsbildung bei und damit zur Imageförderung von Stadt und Region. Es sind in Zusammenarbeit mit geeigneten Partnerorganisationen auch überregionale und internationale Bezüge sichtbar zu machen.“ (Stiftungsurkunde Stiftung Centre PasquArt, 1994: S. 2)
- „Der Zweisprachigkeit ist in Programm und Betrieb angemessen Rechnung zu tragen.“ (Stiftungsurkunde Stiftung Centre PasquArt, 1994: S. 2)

Kunsthaus Zürich

Im Subventionsvertrag mit der Stadt Zürich wird der Rahmen der zu erbringenden Leistungen in recht allgemeiner Form beschrieben (Rahmen der Öffnungszeiten, Eintrittspreise usw.)

Kunstmuseum Bern

Das Kunstmuseum Bern will erinnern, indem es Kunstwerke sammelt, bewahrt und dokumentiert. Das Kunstmuseum Bern sammelt und bewahrt ältere und neuere Berner Kunst, Schweizer Kunst, internationale Kunst der klassischen Moderne und der Gegenwart, Kunst von Frauen sowie Kunst von „Outsidern“ für die Allgemeinheit. Damit dient es als werterhaltendes, kollektives Archiv, in welchem Werke der bildenden Kunst sowohl an lokale wie globale Ereignisse, Persönlichkeiten und Positionen erinnern.

Das KMB will ein vertieftes Verständnis für die bildende Kunst bei der Allgemeinheit wie in der Fachwelt fördern.

Das KMB will unterhalten und sich wie Theater und Opernhäuser an der Schnittstelle zwischen Bildungs- und Freizeitbranche positionieren.

Kunstmuseum St. Gallen

Das Kunstmuseum soll ein ganz spezifisches Profil erreichen und eine eindeutige Richtung einschlagen. Die Wechselausstellungen sollen in engem Zusammenhang zur Sammlung stehen. (Leitbild 2000)

Liner Museum Appenzell

Das Liner Museum Appenzell soll uneigennützig sein und eine Heimstätte für Carl Walter und Carl August Liner darstellen. Es gibt keine schriftliche Formulierung der Ziele und Aufgaben des Museums.

Musée d'art et d'histoire Genève

Für das Musée d'art et d'histoire existiert weder ein Leistungsauftrag noch ein Leitbild. Es herrscht die Ansicht, dass Leitbilder oft nicht ihren Zweck erfüllen und eher schwammiger Natur sind. Die Direktion hat indessen einen Masterplan erstellt, der im grossen und ganzen die Funktion eines Leistungsauftrages erfüllt. Für jeden Bereich des Museums gibt es ein Dokument, das die nötigen Mittel unter Voraussetzung der Zielerreichung festlegt. So gibt es einen Ausstellungsplan, einen Ankaufsplan und einen Personalplan (siehe Kapitel 11 Personal). Diese Vorgehensweise ermöglicht die exakte Budgetberechnung und stellt gleichzeitig eine Rechtfertigung für die angeforderten Mittel dar.

Museum Rietberg Zürich

Der Auftrag und die Ziele des Museum Rietberg im Bereich Kunstsammlungen werden folgendermassen formuliert:

- „Betrieb eines zeitgemässen, international ausstrahlenden Kunstmuseums, das die Verbundenheit der Stadt Zürich mit den Völkern der Welt bezeugt und das für Verständnis und Interesse für fremde Weltanschauungen und Werte wirbt und den Blick schärft für die Rollen von Frauen und Männern in den verschiedenen Kulturen. Dadurch erfüllt das Museum einen wichtigen Kulturauftrag und erhöht zugleich die touristische Attraktivität der Stadt.“
- „Die Sammlung ist die Basis für sämtliche Aktivitäten des Museums und begründet das Ansehen, welches das Museum weltweit geniesst. Dies erfordert eine fachgerechte Pflege, die wissenschaftliche Bearbeitung sowie den Ausbau und die aktive Bewirtschaftung der Kunstbestände des Museums.“
- „Schaffung eines breiten Bildungsangebotes für ein allgemeines Publikum (lokale Bevölkerung, Touristinnen, Touristen), für Gruppen (Schulen, Kurse) und spezialisierte Einzelpersonen (Fachleute, Studierende).“
- „Erhaltung und Pflege des historischen Rietberg-Komplexes, der eine einzigartige, schützenswerte Kombination von aussereuropäischer Kunst (Ausstellungs- und Museumsbetrieb), lokaler Geschichte (Villa Wesendonck mit Ökonomiegebäude, Park-Villa Rieter, Villa Schönberg) und schützenswerter Natur (Park) darstellt.“
- „Effizienter Betrieb und Unterhalt der Infrastruktur des Museums (allgemeine Publikumsräume, Cafeteria, Museumsshop, Büros, Depots, Werkstatt, Fotolabor und -studio, Bibliothek, Schulzimmer etc.)“

(PG 1: Kunstsammlungen, S. 30)

Der Auftrag im Bereich Ausstellungen kommt in folgender Zielumschreibung zum Ausdruck:

- „Die grösste Wirkung in der Öffentlichkeit (hohe Besuchszahlen, internationales Aufsehen und touristische Attraktivität) erreicht das Museum mit der Durchführung von Sonderausstellungen.“
- „Die Sonderausstellungen fördern das Ansehen aussereuropäischer Kulturen und den Toleranzgedanken; sie setzen ein Zeichen für die Weltoffenheit der Stadt Zürich.“

(PG 2: Ausstellungen, S. 33)

Natur-Museum Luzern

„Das Natur-Museum Luzern hat als kantonale Sammlungs-, Bildungs- und Forschungsstätte die Aufgabe, Naturobjekte aus der Zentralschweiz und die archäologischen Funde aus dem Kanton Luzern zu sammeln, zu inventarisieren, fachgerecht zu konservieren und wissenschaftlich zu bearbeiten. Geeignete Teile dieser Sammlung werden nach wissenschaftlichen und didaktischen Gesichtspunkten ausgewählt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht (im Rahmen der permanenten Ausstellung oder in Sonderausstellungen).“ (Leistungsauftrag/ Globalbudget 2000, 2000: S. 43) Weitere Ziele sind die populäre Präsentation naturwissenschaftlicher Informationen, die Erhaltung der teilweise öffentlich zugänglich zu machenden Sammlungen und die Sensibilisierung für Natur und Umwelt. (Ruoss, 1997: S. 32)

Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz Winterthur

Die Werke der Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz sollen nicht ausgeliehen werden, gleichzeitig soll die Sammlung auch nicht durch ausgeliehene Werke aus andern Museen ergänzt werden. (Schenkungsurkunde, 1958) Zu den Aufgaben des Museums werden folgende Grundsätze aufgestellt:

- Das Museum soll aufbewahren, restaurieren und vermitteln; insbesondere soll auf korrekte Präsentation geachtet werden.
- Der Einklang mit dem Ort ist zu wahren.

- Das Museum soll Politik durch Kultur betreiben (dazu gehören auch Empfänge und die Pflege von internationalen Gästen).
- Das Museum soll uneigennützig sein und einen Dienst an die Allgemeinheit leisten.
- Die Idee der ästhetischen Erziehung ist als zentraler Wille des Gründers der Sammlung zu pflegen.

Stiftsbibliothek St. Gallen

„Der Stiftsbibliothek obliegen insbesondere:

- a) Erhaltung des Handschriften- und Bücherbestandes des ehemaligen Klosters St. Gallen;
- b) Tätigkeit in den Bereichen Lehre und Forschung;
- c) Sammeln von Schrifttum, das zur Bearbeitung des Handschriften- und Bücherbestandes dient, insbesondere auch Literatur zur Schrift- und Buchgeschichte;
- d) Sammeln von Handschriften und Drucken, Stichen, Illustrationen, welche aus dem ehemaligen Galluskloster stammen oder dessen Geschichte betreffen;
- e) Sammeln von wichtigem, insbesondere das Mittelalter betreffendes Schrifttum zur Geschichte, vor allem zur Kirchen-, Schweizer- und Kantonsgeschichte, zur Theologie, Literatur, Kunst und Volkskunde.“

(Bibliotheksordnung, 1985: Art. 2)

Insbesondere die öffentlichen Museen verfügen über ein schriftliches Dokument, das Aufgabe und Zweck des Museums mehr oder weniger detailliert festlegt.

Die privatrechtlichen Stiftungen Fondation Beyeler, Kirchner Museum Davos und Liner Museum Appenzell haben wohl ein Stiftungsreglement, geben jedoch an, dass dies nur juristischen Zwecken diene und in der Praxis von geringer Bedeutung sei.

4 Finanzierungsformen

Tabelle 3: Finanzen

	Budget ¹⁵	Beitrag öff. Hand	Beitrag Kanton	Stadt oder Gemeinde	Sponsoren und Spenden	Eintritte	Gebäudebesitzer
Bündner Kunstmuseum Chur	1.1 Mio. (98)	x	Infrastruktur	34'000	sehr wichtig	164'590	Kanton
Fondation Beyeler Riehen	12 Mio. (98)	2.3 Mio., inkl. Gem.	x	x	ja, sehr unterschiedl.	252'000	Gem. Riehen
Historisches Museum Luzern	1.5 Mio.	x	1.5 Mio.		100'000-200'000		Kanton
Kirchner Museum Davos	500'000-800'000	o	o	o	selten	390'000 ¹⁶	Stiftung
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	728'000 (98)	492'000	105'000 4.2%	387'000 15.8%	nicht so wichtig	5'432	Stiftung
Kunsthaus Zürich	13 Mio. (98)	6 Mio. (inkl. Kant.)		50%	1 Mio. od. 8.5%		Stiftung
Kunstmuseum Bern	7.6 Mio. (98)	4.9 Mio.	2.5 Mio.	4.5 Mio. ¹⁷	69%	185'000	Stiftung
Kunstmuseum St. Gallen		1.3 Mio.	1.2 Mio.	140'000	ca. 150'000		Stadt
Liner Museum Appenzell	600'000	o	o	o	o		Stiftung
Musées d'art et d'histoire Genève		22 Mio. v. öff. Hand		x	2.5 Mio.		Stadt
Museum Rietberg Zürich	4.5 Mio.	x	o	2.4 Mio.	über 13%		Stadt
Natur-Museum Luzern	1.8 Mio.	x	x		selten (Ausst. + Veranstalt.)		Kanton
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur		1.2 Mio. (Bund)	o	o	selten	250'000	Bund
Stiftsbibliothek		70'000	60'000	10'000	0 - 150'000	460'188	kath.Kon.-teil SG

4.1 Budget

Laut Angaben der Studie „Museumsland Schweiz: Wachstum ohne Grenzen?“ unterscheiden sich die pro Besucher verfügbaren Mittel beträchtlich. Grossen Kunstmuseen stehen 64.- Budgetfranken pro Besucher zur Verfügung, bei mittelgrossen Kunstmuseen und bei Privatismuseen fallen Fr. 51.- bzw. Fr. 52.- auf die einzelne Besucherin. Die grössten Budgets pro Besucher bzw. die geringste Besucherzahl im Verhältnis zum Budget weisen die Kunsthallen mit Fr. 68.- und die Kategorie „Andere“ mit Fr. 78.- aus. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 21)

¹⁵ Die Budgetzahlen für 1998 sind der Studie „Museumsland Schweiz: Wachstum ohne Grenzen?“ entnommen. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 29 f.)

¹⁶ Das Kirchner Museum Davos hat Einnahmen aus Eintritten und Katalogverkäufen von Fr. 390'000.-

¹⁷ Davon 80% Beiträge der Stadt

Private Museen sowie öffentlich-rechtliche Stiftungen legen ihr Budget ohne die Mitsprache staatlicher Institutionen fest.

Ob ein Museum ein Verwaltungsbetrieb ist oder nicht, hat entscheidende Folgen für die Frage der Defizitdeckung. So muss beispielsweise das Museum Rietberg im Falle eines Defizits die Budgetüberschreitung gegenüber der Stadt begründen. In diesem Falle trägt die Stadt das Defizit. Öffentlich-rechtliche sowie privatrechtliche Stiftungen müssen Defizite selbst tragen. Dieser Vorteil von Verwaltungsbetrieben kompensiert teilweise den Flexibilitätsmangel.

Die Budgetsituation von Museen, die einer kantonalen oder städtischen Verwaltung unterstellt sind, hängt weiter davon ab, ob das Museum ein WOV-Betrieb ist oder nicht. Im folgenden Kapitel soll auf die Wirkungsorientierte Verwaltung in öffentlichen Museen eingegangen werden.

4.1.1 Wirkungsorientierte Verwaltung in öffentlichen Museen

Das Modell der „Wirkungsorientierten Verwaltung“ wird für den Museumsbetrieb folgendermassen definiert: „Ziele, Mittel und Produkte werden bei der WOV anhand ihrer Wirkung gesteuert und gemessen. Dies heisst, die Verwaltung hat von der input- zur output-orientierten Steuerung überzugehen.“ (Ruoss, 1997: S. 11) Das bedeutet, dass man sich mehr an den Kundenbedürfnissen und an der Wirkung orientieren will. Durch eine solche marktorientierte Verwaltung sollen u.a. folgende Verbesserungen erreicht werden: Kunden- und Bürgernähe (für Museen: Bedürfnisse auch von kleineren Zielgruppen erfüllen, z.B. Wissenschaftlern), Kostenbewusstsein, Effizienz und Effektivität sowie mehr Transparenz. (Ruoss, 1997: S. 11)

WOV-Betriebe verfügen über ein Globalbudget. Zur Sicherstellung der Leistungserbringung soll mit dem vorstehenden Departement ein Leistungsauftrag ausgearbeitet werden, der die übergeordneten Ziele, die Produktgruppen, die Indikatoren und das Globalbudget für die Verwaltungsbetriebe festlegt. Das Globalbudget lässt Mehrausgaben zu, soweit diese durch entsprechende Mehreinnahmen gedeckt werden können. Weiter erlaubt der Leistungsvertrag Verschiebungen zwischen den einzelnen Produkten; einzuhalten ist allerdings der Endbetrag der Budgets. Es muss nicht mehr jede einzelne Budgetrubrik bewilligt werden. Dies ermöglicht grössere Bewegungsfreiheiten und insbesondere kurzfristigeres, schnelleres Handeln.

WOV-Betriebe unterscheiden sich vom herkömmlichen Verwaltungsbetrieb ausserdem durch die interne Rechnungsstellung. Obschon schlussendlich alles aus dem selben Topf bezahlt wird, stellen sich die einzelnen Dienststellen gegenseitig Rechnungen für die erbrachten Leistungen. Der sogenannte Pflichtkonsum betrifft u.a. folgende Kosten: Kosten des Personalamtes, der Finanzverwaltung und –kontrolle sowie Mieten. Um den Arbeitsaufwand beziffern zu können müssen Stundenkontrollen und Arbeitsrapporte erstellt werden. Die interne Rechnungsstellung wirkt sich dabei positiv auf die Kostentransparenz und das Kostenbewusstsein aus. (Ruoss, 1997: S. 17 ff.)

Von den fünf in diese Studie einbezogenen Museen, die Teile der Staatsverwaltung sind, unterstehen das Natur-Museum Luzern und das Rietberg Museum einem WOV-Regime mit Leistungsvertrag. Ab 2001 soll auch das Historische Museum Luzern ein solches Regime erhalten.

Engelbert Ruoss hat das Natur-Museum Luzern im Zusammenhang mit der WOV genauer untersucht und nennt u.a. folgende Probleme, die mit dem neuen Regime entschärft werden konnten:

- Erschwerte Kreditübertragung auf nächste Kreditperiode;
- Panikeinkäufe am Ende des Rechnungsjahres, um Budgetkürzungen zu verhindern;
- das Verschwinden der Einnahmen aus der Tätigkeit in der Staatskasse (keine projektspezifische Wiederverwendung);

- unflexibles Projektmanagement (v.a. bei der Schaffung von befristeten Stellen und bei Kompetenzregelung);
 - parlamentarische Detailsteuerung über einzelne Budgetposten (vor allem bei Budgetkürzungen).
- (Ruoss, 1997: S. 31)

Als Vorteile des neuen Status nennt Ruoss folgende Punkte:

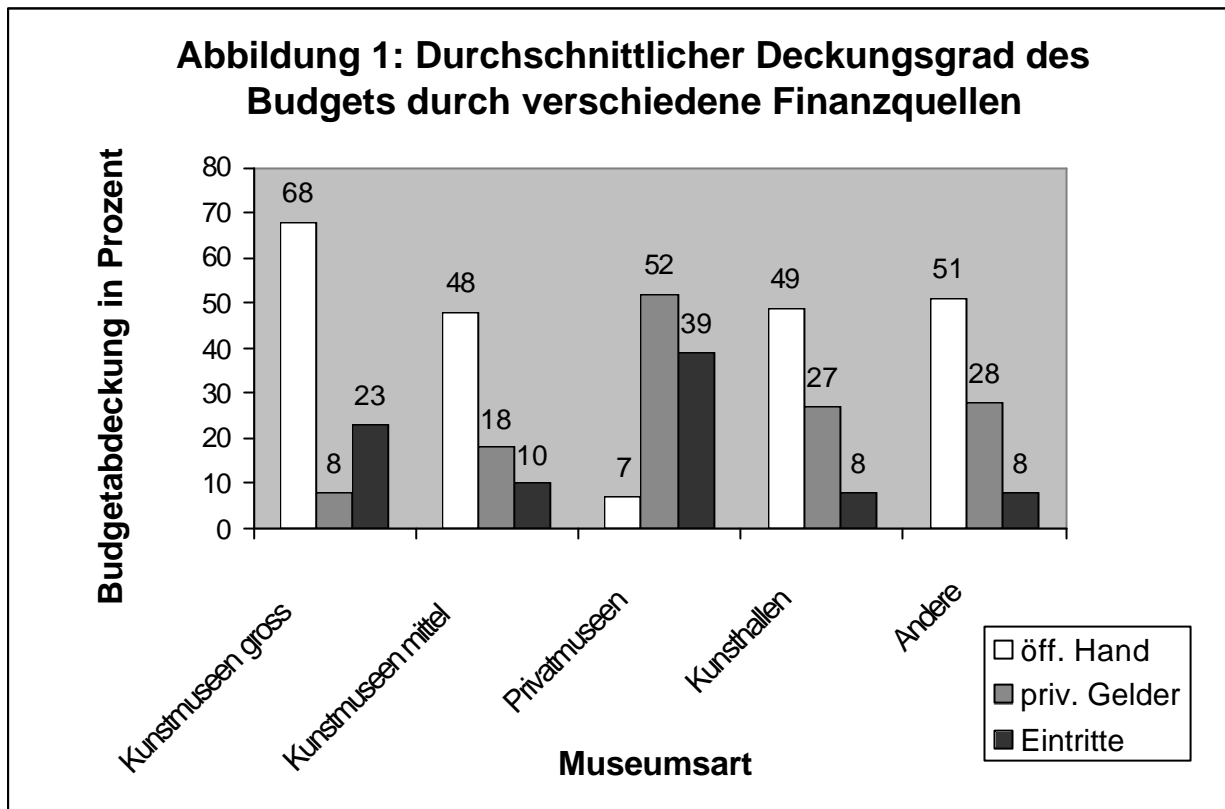
- Kundenorientierung: Bemühungen um BesucherInnen bringen grössere Akzeptanz in der Bevölkerung und damit auch bei PolitikerInnen;
 - vermehrte Selbständigkeit oder sogar „Teilautonomie“ einzelner Arbeitsbereiche;
 - flexiblere Personalpolitik, vor allem bei der Schaffung von temporären Stellen;
 - grössere Entscheidungsbefugnis der Dienststellen;
 - Verbuchung der Einnahmen auf das Konto der Dienststelle;
 - Chance mit Mehreinnahmen neue Projekte zu initiieren;
 - grösserer Spielraum bei der Belohnung und Motivation des Personals;
 - grössere Verantwortung und Mitsprache des Personals;
 - flachere Hierarchien sowie bessere Delegation und Kompetenzverteilung im Betrieb.
- (ibid., 1997: S. 63)

Dennoch macht Ruoss aber auch auf Gefahren und Nachteile einer solchen Umstellung aufmerksam. „Die Reform einer Museumsverwaltung hat besonders auf die grundsätzlichen Museumsaufgaben Rücksicht zu nehmen. Gefahren und Folgen wie Bürokratisierung, einseitiger Abbau von bestehenden Dienstleistungen zugunsten eines profitorientierten Betriebes, Umwandlung eines Museums in einen Unterhaltungspark (Disneylandisierung) oder sogar die Schliessung eines Museums aus Rentabilitätsüberlegungen werden in angespannten wirtschaftlichen Zeiten oft falsch eingeschätzt. Mangelnde Kenntnisse des Museumsauftrages bei politischen Behörden sind zudem schlechte Voraussetzungen für eine optimale Neuorientierung und können ein Reformprojekt zum Scheitern bringen. Auch mit der WOV wird ein öffentliches Museum höchstens seinen Eigenwirtschaftlichkeitsgrad steigern, aber niemals auch nur annähernd finanziell selbsttragend sein.“ (ibid., 1997: S. 26) „Mit dem kulturpolitischen Auftrag von Museen wird sich die Bevölkerung und speziell die Politik künftig vermehrt befassen müssen. In diesem kulturpolitischen Auftrag steckt gleichzeitig die Begründung für die eingeschränkte Profitorientierung von Museen.“ (ibid., 1997: S. 28)

Der Direktor der Musées d'art et d'histoire, die keine WOV-Betriebe sind, äussert im Zusammenhang mit der Frage nach der WOV auch den Wunsch nach etwas mehr Flexibilität.

4.2 Öffentliche Beiträge

In der Regel erhalten öffentliche sowie private Museen Subventionen oder Beiträge von der öffentlichen Hand. Die Beiträge schwanken zwischen einigen Zehntausend Franken und mehreren Millionen. Museen, die direkt der kantonalen oder städtischen Verwaltung unterstellt sind, und öffentlich-rechtliche Stiftungen werden zu grossen Teilen von der Stadt oder vom Kanton subventioniert.



Quelle: Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 22

Wie aus Abb. 1 hervorgeht, werden grosse Kunstmuseen zu mehr als zwei Dritteln, und mittelgrosse Kunstmuseen und Kunsthallen zu knapp 50% von der öffentlichen Hand finanziert. Bei den letztgenannten spielen private Gelder aber eine wichtigere Rolle als bei den Kunstmuseen. Naturgemäss werden Privatemuseen am stärksten, nämlich zu 52%, durch private Gelder finanziert. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 22)

Manche private Museen erhalten Staats- oder Sponsorenbeiträge, z.T. sind sie aber auch völlig auf sich selbst gestellt, wie beispielsweise das Liner Museum in Appenzell und das Kirchner Museum Davos. Das Liner Museum wird weder von der Gemeinde, noch vom Kanton oder von privaten Spendern unterstützt. Es finanziert sich vollständig aus den Zinsen des Stiftungskapitals (Fr. 600'000.-).

Die Skepsis gegenüber zusätzlichen Beiträgen begründet der Konservator des Liner Museums unter anderem dadurch, dass das Museum unabhängig sein möchte und sich nicht gegenüber Dritten verpflichten will. Ausserdem kämpfte das Museum nicht mit finanziellen Schwierigkeiten und es könne seine Ideen und Projekte mit dem zur Verfügung stehenden Kapital verwirklichen.

Auch das Kirchner Museum Davos finanziert sich in erster Linie durch die Zinsen des Stiftungskapitals und erhält keine Unterstützung von der öffentlichen Hand. Gelegentlich bekommt es aber Beiträge von Sponsoren und Spendern.

Im Gegensatz zum Kirchner Museum und zum Liner Museum wird die Fondation Beyeler in Riehen mit einem Beitrag an die Betriebskosten (für die ersten 10 Jahre) von jährlich 1.75 Mio. Fr. durch den Kanton und die Gemeinde Riehen unterstützt. Weiter stellt die Gemeinde Riehen das Areal unentgeltlich zur Verfügung und übernimmt die Pflege der Grünanlagen im Berower-Park. Auch von privater Seite erhält die Stiftung Unterstützung; die Spenden sind z.T. von beachtlicher Grösse.

4.2.1 Gebäudenutzung

In vielen Fällen gehört das Gebäude dem Kanton oder der Gemeinde und wird dem Museum unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Dies gilt beispielsweise für folgende Museen:

- Kunstmuseum Chur (Eigentümer des Gebäudes: Kanton Graubünden)
- Musées d'art et d'histoire (Eigentümerin der Gebäude: Stadt Genf)
- Kunstmuseum St. Gallen (Eigentümerin des Gebäudes: Stadt St. Gallen)

Dem Museum Rietberg in Zürich und dem Historischen Museum, Luzern wird eine Miete für das Gebäude verrechnet. Da es sich in beiden Fällen um Museen handelt, die Teil der städtischen Verwaltung oder eine kantonale Dienststelle sind, wird die Miete in der Praxis aber nicht bezahlt; sie fällt unter die Rubrik des sogenannten Pflichtkonsums.

4.2.2 Finanzielle Schwierigkeiten

Viele Museen kämpfen zur Zeit mit finanziellen Problemen. Der Sparzwang wirkt sich auch auf die Höhe der öffentlichen Beiträge aus und führt in manchen Fällen zu einem Personalabbau. Insbesondere die Stiftsbibliothek und das Kunstmuseum Bern klagen über seit Jahren stagnierende Subventionen.

Die Stiftsbibliothek in St. Gallen erhält seit 1983 einen Kantonsbeitrag von Fr. 60'000.-. Die Stadt St. Gallen kürzte ihren Beitrag von Fr. 18'000.- auf Fr. 10'000.-; eine Teuerungsangleichung hat hier auf jeden Fall nicht stattgefunden.

Die Subventionen an das Kunstmuseum Bern wurden seit 1998 nicht mehr erhöht – und dies trotz Teuerung, Mehrleistungen und Mindereinnahmen infolge der Sanierung des Altbaus. In solchen Fällen steht das Museum im Konflikt zwischen Leistungsabbau und Finanzierungsnöten.

Der Bericht von Gaston Clottu „Beiträge für eine Kulturpolitik in der Schweiz“, forderte bereits 1975, dass staatliche Budgets erhöht und nach dem Preisstand des Marktes indexiert werden sollten. Schon 1975 klagten die Museen, dass zu wenig Mittel für Ankäufe zur Verfügung stünden. (Clottu, 1975: S. 209)

Spätestens seit den 80er Jahren ist die Kunst auch ein Investitionsobjekt. Die Sammeltätigkeit bleibt seit etwa 20 Jahren nicht mehr eingesessenen Familien vorbehalten sondern wird immer häufiger auch als rentable Kapitalanlage betrachtet. Der Sammler wurde zum Spekulant. Immer mehr Sammler, individuelle und institutionelle Anleger investierten immer grössere Summen in Kunst. Kunstwerke werden direkt aus Firmengeldern erworben, hektisch werden Sammlungsteile verkauft und wieder neue Werke erworben. Mit diesen Transaktionen sind nur noch wenig Emotionen und Leidenschaft verbunden. (Herchenröder, 1990: S. 302)

Obwohl langfristige wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Investitionen in Kunstwerke weniger attraktiv sind als solche in Wertpapiere, schien diese Einsicht während der späten 80er Jahre kaum zu überzeugen. Zwischen April 1985 und 1990 betrug der Wertzuwachs, der für einzelne Stilrichtungen durch Indizes auf der Basis der Preisentwicklung bei Auktionen ermittelt wird, etwa für Werke des französischen Impressionismus bis zu 500%. Durch die Ankurbelung des Kunstmarktes sind die Preise regelrecht in die Höhe geschossen.

Erst Anfang der 90er Jahre setzte allmählich eine Beruhigung ein. Obwohl manche Händler und Auktionshäuser den Kunstmarkt zu dieser Zeit für „tot“ hielten, handelt es sich wohl eher um die Rückkehr zu einem soliden Fundament, bei dem wieder Kunstkenner und Fachleute und weniger Investoren und Spekulanten das Marktgeschehen bestimmen.

Für viele Museen hatte die Preisentwicklung der späten 80er Jahre an den internationalen Kunstmärkten fatale Folgen, da der Ankauf wichtiger Werke zur Komplettierung bestehender oder für

den Aufbau neuer Sammlungen unbezahlbar wurde. (Lückerath, 1993: S. 14 f.) Diese Situation ist aufgrund der angespannten Finanzlage der öffentlichen Hand trotz der erwähnten Entspannung auf den Kunstmärkten auch heute unverändert.

Ein weiterer Grund für die Finanznot ist die Tatsache, dass in den letzten Jahren sehr viele neue Museen entstanden sind. Laut der Studie „Museumsland Schweiz: Eine Standortbestimmung“ hat sich die Zahl der Museen in der Schweiz in den letzten 25 Jahren mehr als verdoppelt. (Krebs, 1999: S. 1) Unterdessen beläuft sich die Zahl aller Schweizer Museen auf ungefähr 900. Im Gegensatz zum Museumsangebot ist die Besucherzahl nicht stark gewachsen und stagniert auf einer jährlichen Zahl von ungefähr 9 Mio. (Schnieper, 2000). Nach wie vor sind Museen auf Beiträge von öffentlicher und privater Seite angewiesen. Da die Beiträge insgesamt nicht gestiegen sind, bleibt für das einzelne Museum ein kleinerer Teil übrig, und für die Sponsorensuche muss mehr Zeit aufgewendet werden.

Besonders im Bereich der privaten Sammler- und Künstlermuseen ist eine eindeutige Tendenz auszumachen: „Nicht weniger als acht neue Museen dieses Typs sind allein in den 90er Jahren entstanden (wobei hier nur diejenigen Institutionen mitgezählt wurden, die den Fragebogen zurückgeschickt haben). Vielfach in attraktiven Bauten untergebracht und mit grosszügigen Mitteln ausgestattet, stellen diese Privatmuseen in zunehmendem Masse eine ernsthafte Konkurrenz für die öffentlichen Kunstmuseen dar, die als Folge dieser Entwicklung natürlich auch auf bedeutende Sammlungszugänge in Form von Schenkungen und Legaten verzichten müssen.“ (Krebs, 1999: S. 3) Offensichtlich haben grosse private Kulturinstitutionen wie die Fondation Beyeler, das Tinguely Museum oder die Fondation Giannada mehr Erfolg als die Mehrheit der städtischen Museen. Claudia Schnieper sieht den Grund für den Erfolg in erster Linie in der neuen, exklusiven und aufregenden Architektur der Gebäude, in denen die viel besuchten privaten Museen untergebracht sind. Aber auch die Ausstellungsobjekte müssen möglichst spektakulär sein, um die hohen Besucherzahlen zu erreichen. (Schnieper, 2000)

4.3 Spenden und Sponsoren

Sponsorenbeiträge und Spenden von Privatpersonen stellen einen wichtigen Teil der Museumsfinanzierung dar. Auch öffentliche Museen sind auf Unterstützung von privater Seite angewiesen, und viele wollen sich in Zukunft vermehrt auf diese Finanzierungsquellen konzentrieren.

Für das Liner Museum in Appenzell, das Kirchner Museum in Davos, das Kunsthaus-Centre PasquArt in Biel, das Natur-Museum in Luzern sowie für die Sammlung Reinhart am Römerholz sind Sponsoren nicht besonders relevant. Sie stellen nur einen kleinen Teil ihrer Einnahmen dar.

Der Leiter des Centre PasquArt glaubt, dass Sponsoren vor allem für grössere Museen von Bedeutung sind und für kleinere Häuser wie das Centre PasquArt weniger in Frage kommen.

Der Direktor des Natur-Museums in Luzern ist der Meinung, dass es nicht die Aufgabe von Privaten sein soll, Museen zu unterstützen. Museen sollen in erster Linie von der Öffentlichkeit getragen werden. Das Museum wird aus dieser Perspektive in erster Linie als Dienst an die Öffentlichkeit betrachtet.

Die Direktorin der Sammlung Reinhart am Römerholz erklärt, dass es für ein eidgenössisches Museum schwierig sei, auf Spendensuche zu gehen. Es herrsche die Meinung, der Staat habe ohnehin genug Geld, um das Museum zu unterhalten, und man wolle den städtischen und kantonalen Museen nicht die Sponsoren abwerben. Abgesehen von einigen Sponsoren für einzelne Projekte und einem Sponsor für den Museumsbus, der die Besucher vom Bahnhof ins Museum bringt, hat die Sammlung Reinhart keine Sponsoren.

Das Kirchner Museum in Davos gibt zu verstehen, dass die Möglichkeiten des Sponsorings in peripher gelegenen Museen eingeschränkt sind. Obwohl Sponsoren sehr willkommen wären, machen sie nur einen kleinen Teil der Finanzierung aus.

Das Kunsthaus Zürich hingegen möchte das Sponsoring weiter intensivieren. Es verfügt bereits über Mehrjahresverträge mit der Credit Suisse Private Banking und der Zürich Versicherung. Durch Sponsoren wurde auch die Homepage ermöglicht. Auch das Bündner Kunstmuseum ist stark auf Sponsoren und Spenden angewiesen, da es mit Eintrittsgeldern und den öffentlichen Beiträgen nie den ganzen Betrieb finanzieren könnte. Obwohl es sich beim Bündner Kunstmuseum keinesfalls um ein grosses Haus handelt, weiss es die Möglichkeit finanzieller Unterstützungen von privater Seite zu nutzen.

Mehrere Museen haben feste Mehrjahresverträge mit Unternehmungen. Folgende Auflistung gibt einen Überblick über die Museen mit festen Sponsoren sowie die Firmen, die Kulturinstitutionen finanziell unterstützen:

- | | |
|------------------------------|--|
| • Kunsthaus Zürich | Credit Suisse Private Banking, Zürich Versicherungen |
| • Kunstmuseum St. Gallen | Credit Suisse Private Banking, Credit Anstalt |
| • Musées d'art et d'histoire | UBS |
| • Museum Rietberg | Vontobel-Stiftung, HSBC Guyerzeller Bank, Novartis |

Vera Lückerrath weist darauf hin, dass in Deutschland im Gegensatz zu den USA und Grossbritannien die Finanzierung von Museen weitgehend noch als Aufgabe der öffentlichen Hand betrachtet wird. Dies gilt wohl weitgehend auch für die Schweiz. Aufgrund von Sparzwängen, gleichzeitiger Kostensteigerung im Bereich der Versicherungen und Löhne sowie einer Verteuerung der Kunstwerke seien auch die Museen in Deutschland häufiger gezwungen, alternative Finanzierungsmöglichkeiten zu nutzen. Immer mehr Private, Unternehmungen und Stiftungen stellten finanzielle Mittel zur Verfügung. Dadurch könne oft auch etwas flexibler gehandelt werden, und die grössere Unabhängigkeit von der öffentlichen Hand erlaube in vielen Fällen eine bessere Reaktionsfähigkeit. (Lückerrath, 1993: S. 14)

4.4 Eigenfinanzierung

In Sachen Selbstfinanzierung gehen die Meinungen auseinander. So setzt sich beispielsweise die Fondation Beyeler in Riehen zum Ziel, langfristig eigenfinanzierend zu sein. Museumsdirektoren und Konservatoren aus anderen Museen gaben zu verstehen, dass ein Museum gar nie kostendeckend sein könne und dies grundsätzlich auch nicht sein solle. Ansonsten könnte man solche Institutionen nicht mehr Museen nennen.

Kostendeckung wäre nur mit sehr hohen Eintrittsgeldern zu erreichen, was wiederum den Bildungsauftrag in Frage stellen müsste. Vermutlich müsste ein solches Resultat mit verstärktem Event-Business erkaufte werden. Auf die Frage, wie weit ein Museum aus finanziellen Überlegungen mit attraktiven Angeboten die Besucher ins Museum locken soll und wie weit dadurch die eigentliche Aufgabe der Kulturinstitute in den Hintergrund gestellt wird, wird in Kapitel 13 „Zwischen Elfenbeinturm und Disneyland“ kurz eingegangen.

Die unterschiedliche Definition des Begriffs „Eigenfinanzierung“ bereitet zusätzliche Probleme und führt zu Missverständnissen. Einige Museen geben unter dem Eigen- oder Selbstfinanzierungsgrad den Anteil an, der nicht durch öffentliche Gelder finanziert wird. Dazu rechnen sie alle Eigeneinnahmen inklusive Sponsorenbeiträge und Spenden, die sie dann als Prozentsatz der Gesamtausgaben

ausweisen. Andere wiederum sehen den Eigenfinanzierungsgrad als den Anteil der Einnahmen, die aus eigenen Leistungen resultieren, im Vergleich zu den Gesamtausgaben. In diesem Falle werden Sponsorengelder wie auch Beiträge von der öffentlichen Hand nicht zu den Eigeneinnahmen dazugezählt.

Viele Museen kennen ihren Selbstfinanzierungsgrad nicht. Eine Berechnung wäre möglich, wenn die Höhe der Beiträge von öffentlicher sowie privater Seite bekannt und die Einnahmen aus dem Verkauf von Museumsleistungen ausgewiesen wären.

Der Konservator des Liner Museum erklärte uns, Selbstfinanzierung werde nicht angestrebt; sie passe nicht in die Museumspolitik. Wie erwähnt, finanziert sich das Museum ohne jegliche Hilfe seitens Dritter, d.h. ohne Beiträge von öffentlicher Hand oder Spenden. Das Museum lebt ausschliesslich von den Zinsen des Stiftungskapital, das sich auf 1.5 Mio Franken beläuft. Es ist damit nach der erstgenannten Definition sogar zu 100% eigenfinanziert.

Nach Lückerath liegt der Eigenfinanzierungsgrad kontinental-europäischer Museen weit unter dem der angelsächsischen Kunstinstitute, die einen wesentlich tieferen Zuschussbedarf ausweisen.

Amerikanische Kunstmuseen wiesen 1992 im Mittel folgende Finanzierungsstruktur aus:

- 6.9% Bundesmittel
- 12.4% Landesmittel
- 18.7% Gemeindemittel
(Total öffentlicher Beiträge: 38%)
- 21.3% Beiträge von Mitgliedern, Stiftungen und Unternehmungen
- 26.5% Mittel aus betrieblicher Tätigkeit
- 14.2% Mittel aus nicht betrieblicher Tätigkeit

In Deutschland lag der Ausgabendeckungsgrad 1992 zwischen 15% und 18%, womit sich der Bedarf von Zuschüssen auf 82 - 85% belief. Ein weiterer Unterschied zwischen deutschen und amerikanischen Museen liegt darin, dass die letzteren eine vielschichtigere Finanzierungsstruktur aufweisen und immer wieder neue Träger suchen müssen. Die Finanzierung wird von wesentlich mehr Quellen sichergestellt und ist kurzfristigerer Natur als jene von deutschen Museen. Dadurch kann ein amerikanisches Museum weniger kontinuierlich arbeiten, und es kann sich weniger auf inhaltliche Arbeit konzentrieren. (Lückerath, 1993: S. 177 ff.)

Der Eigenfinanzierungsgrad der 14 untersuchten Museen und die am ehesten kostendeckenden Leistungen sind der Tabelle 8 „Eigenfinanzierung pro Bereich“ zu entnehmen (unten Kapitel 6.6.2).

5 Stützstrukturen

Tabelle 4: Stützstrukturen

	Stütz- strukturen	nur Finanzier.	auch Ma- nagement	Anz. Mitgl.	Mitg.- beitr.	Kunst- Verein	Gönner- verein	Freunde d. Museums	Club
Bündner Kunst- museum Chur	x	—	x	1132	49'345	x	0	0	0
Fondation Beyeler Riehen	x	Leute binden	—	1000		0	0	0	x
Historisches Museum Luzern	x	x	—			—	0	x	0
Kirchner Museum Davos	x	—	x	840	28'000	x	0	0	0
Kunsthalle- Centre PasquArt Biel	x	—	x			x	0	0	0
Kunsthaus Zürich	x	—	x	140'000	1 Mio	x	x	0	0
Kunstmuseum Bern	x	x	—			x	x	x	0
Kunstmuseum St. Gallen	x	—	x			x	x	0	0
Liner Museum Appenzell	0	—	—	—	—	—	—	—	—
Musées d'art et d'histoire Genève	x	x	—			0	x	x	0
Museum Rietberg Zürich	x	x	—	2'300 + 60		x	x	0	0
Natur-Museum Luzern	x	x	—			—	0	x	0
Sammlung Oskar Reinhart W'thur	0	—	—	—	—	—	—	—	—
Stiftsbibliothek St. Gallen	x	—	x			0	0	x	0

Wie Tabelle 4 zeigt, sind Fördervereine, Kunstvereine, oder andere Formen von Unterstützungsgruppen bei fast allen Museen zu finden. Unter den 14 betrachteten Museen befinden sich nur zwei, die nicht durch einen Verein oder Club unterstützt werden: Das Liner Museum in Appenzell und die Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz in Winterthur.

Das Liner Museums möchte aus den selben Gründen, die es für den Verzicht auf finanzielle Unterstützung von öffentlicher und privater Seite angibt, keinem Gönnerverein rechenschaftspflichtig werden. Ausserdem soll das Liner Museum das Museum des Stifters und der Stifterin bleiben, die nicht von anderen Geldgebern konkurrenziert werden sollen. Die Konservatorin der Sammlung Reinhart meint, es sei durchaus möglich, dass in Zukunft ein Interessensverein geschaffen wird.

Folgende Museen werden durch Vereine oder Clubs finanziell unterstützt, an die sie aber keine Management-Aufgaben abgeben. Allerdings verfügen die Organe der Stützstrukturen über beschränkte Mitspracherechte, da viele der Vereine in den Stiftungen vertreten sind, welche sie unterstützen (Kunstmuseum Bern, Kunstmuseum St. Gallen, Bündner Kunstmuseum, Kunsthaus - Centre PasquArt Biel-Bienne)

- Fondation Beyeler Riehen
 - Art Club: Die Mitglieder sollen durch den Art Club an die Fondation Beyeler gebunden werden; d.h. die finanzielle Unterstützung ist nicht Hauptzweck.
- Historisches Museum Luzern
 - Verein Freunde des Historischen Museums Luzern: In Zukunft soll der Verein auch Management-Aufgaben übernehmen.
- Kunstmuseum Bern
 - Berner Kunstfonds: Der Verein leistet jährliche Beiträge von ca. Fr. 100'000.- an das Kunstmuseum und die Kunsthalle.
 - Verein der Freunde des Berner Kunstmuseums: Der Verein erwirbt Kunstwerke.
 - Bernische Kunstgesellschaft: Die Gesellschaft soll den Kontakt zwischen Künstlern und Kunstfreunden vertiefen. Jährlich werden zwei Stipendien an junge bildende Künstlerinnen und Künstler vergeben, die wohnhaft im Kanton Bern sind.
- Musées d'art et d'histoire Genève
 - Société des amis du musée d'art et d'histoire: Bindung an das Museum, Anschaffungen zugunsten des Museums
 - Hellas et Roma: Anschaffungen zugunsten des Museums, Finanzierung von Ausstellungen
 - Diverse Stiftungen zugunsten der Museen
- Museum Rietberg Zürich
 - Rietberg-Gesellschaft: Die Gesellschaft ist ein Förderverein des Museums. Sie bezweckt, einen weiten Kreis von Kunstinteressierten für das Museum zu gewinnen und durch Vorträge von Fachleuten sowie Musik- und Tanzveranstaltungen im Museum einen Ort der Begegnung mit nichteuropäischen Kulturen zu schaffen. In diesem Sinne unterstützt sie die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und den Ankauf von Kunstwerken.
 - Rietberg-Fonds: Dieser Fonds wird gespiesen von einem Gönnerverein, (Mitgliederbeitrag Fr. 3'000.-), der die Anschaffung von Werken unterstützt. (Die Vereinsmitglieder wählen eines der von den Kuratoren präsentierten Werken aus, das sie kaufen möchten.)
- Natur-Museum Luzern
 - Verein Freunde des Natur-Museums Luzern: Der Verein ermöglicht die Anschaffungen von Museumsgut und unterstützt Anlässe. Zwei Drittel der Mitglieder sind Familien.

5.1 Beitrag und Leistungen

Die meisten Vereine verlangen einen jährlichen Mitgliederbeitrag, der zwischen Fr. 25.- und Fr. 100.- variiert. Gönnervereine verlangen Beiträge in Höhe von Fr. 2'000.- bis Fr. 3'000.- und bieten im Gegenzug ihren Mitgliedern spezielle Vorteile, wie unentgeltliche Museumseintritte, Einladungen zu allen Vernissagen und Veranstaltungen, Ermässigung oder Gratiseintritte für Filme, Vorträge etc., Rabatt auf Shop-Artikel, die Möglichkeit, an Kunstreisen teilzunehmen usw. (Der Art Club der Fondation Beyeler arbeitet für Kunstreisen mit der Crossair zusammen.)

Die Leistungen variieren je nach Höhe des Mitgliederbeitrags und Grösse des Vereins. So veranstaltet das Rietberg Museum für alle Mitglieder des Rietberg-Fonds jährlich ein festliches Gala-Dinner.

5.2 Doppelstrukturen

Doppelstrukturen in der Aufgabenerfüllung sind dort gegeben, wo die Organe der Stützstrukturen nicht nur finanzielle Beiträge leisten, sondern auch Management-Aufgaben wahrnehmen oder wo der Verein die Betriebsführung insgesamt übernimmt. Solche Doppelstrukturen lassen sich bei dem Kirchner Museum Davos, dem Kunsthaus Zürich, den Kunstmuseen in Chur und St. Gallen sowie dem Kunsthaus Centre PasquArt in Biel-Bienne finden. Im einzelnen lässt sich dazu folgendes festhalten:

- Bündner Kunstmuseum Chur

Die Sammlungstätigkeit wird ausschliesslich von der Stiftung Bündner Kunstsammlung wahrgenommen; diese tätigt alle Ankäufe. Der Bündner Kunstverein besorgt das Ausstellungsprogramm und übernimmt das pädagogische Angebot. Er kommt auch für dessen Kosten auf. Im weiteren organisiert der Verein jedes Jahr eine Weihnachtsausstellung, an der verschiedene Künstlerinnen und Künstler ihre Werke ausstellen und anschliessend zum Verkauf frei geben können. Der Kunstverein erhält dabei 20% Provision.

- Kirchner Museum Davos

Die Betriebsführung des Museums wird ausschliesslich durch den Kirchnerverein wahrgenommen. Die E.L. Kirchner Stiftung Davos ist Besitzerin des Gebäudes und der Sammlung, übernimmt aber keinerlei Management-Aufgaben. Sie entscheidet jedoch auf Antrag der Museumskommission über Ausstellungstätigkeit sowie über Leihe und Ausleihe von Werken.

- Kunsthaus – Centre PasquArt Biel-Bienne

Die Stiftung Kunsthaus-Sammlung Centre PasquArt bezweckt den Auf- und Ausbau einer permanenten Kunsthassammlung in Biel. Sie tätigt somit alle Ankäufe, erteilt Werkaufträge an Kunstschaefende und ermöglicht Wechselausstellungen. Die Betriebsführung wird durch die Stiftung Centre PasquArt wahrgenommen, sie gestaltet auch das Programm.

Der Kunstverein Biel organisiert – ähnlich wie der Bündner Kunstverein – jeweils eine Weihnachtsausstellung, an der Werke von regionalen Kunstschaefenden betrachtet werden können, die von einer Jury bewertet werden. Eine Besonderheit des Kunstvereins Biel ist die Bildervermietung bzw. der -verkauf: Bilder können anschliessend an eine Ausstellung zunächst gemietet werden; nach einigen Jahren werden sie dann zum Verkauf freigegeben.

Der Verein Photoforum Biel-Bienne verfügt über eine eigene Ausstellungsfläche im Museum und veranstaltet eigene Ausstellungen.

Der Verein Filmpodium Biel-Bienne betreibt ein kleines Kino im hinteren Teil des Museums. Das Programm besteht aus thematischen Filmzyklen, im Sommer findet ein Open-Air-Zyklus statt.

Der Verein Gesellschaft Schweizerischer Maler, Bildhauer und Architekten (GSMBA) der Region Biel unterhält ebenfalls einen Ausstellungsraum im Museumsgebäude (espace libre).

Durch die verschiedenen Institutionen, die alle in den gleichen Gebäuden untergebracht sind, kann das Ausstellungsprogramm bereichert werden.

- Kunsthaus Zürich

Die öffentlich-rechtliche Stiftung Zürcher Kunsthaus ist lediglich eine Trägergesellschaft; sie nimmt keine Management-Aufgaben wahr. Betreiberin des Museums ist die Zürcher Kunstgesellschaft. Mit ungefähr 14'000 Mitgliedern gehört sie zu den grössten Kunstvereinen der Schweiz.

Auch die Zürcher Kunstgesellschaft organisiert Ausstellungen von regionalen Künstlerinnen und Künstlern, die ihre Werke anschliessend verkaufen und dem Museum eine Provision abgeben.

Die Vereinigung Zürcher Kunstfreunde unterstützt das Museum durch den Ankauf von Kunstwerken und durch grosszügige Geschenke. Die Mitgliederbeiträge sind sehr hoch.

- Kunstmuseum St. Gallen

Die Stiftung St. Galler Museen stellt dem Kunstmuseum jährlich Fr. 40'000.- für Ausstellungen zur Verfügung. Da dieses Budget sehr klein ist, beschränkt sich die Stiftung auf eine bis drei kleinere Ausstellungen pro Jahr aus Sammlungsbeständen.

Wechselausstellungen werden vom Kunstverein organisiert und finanziert. Diese finanziert auch Kataloge, Plakate etc., die im Zusammenhang mit den Ausstellungen stehen. Dementsprechend kommen auch die Einnahmen aus der Ausstellungstätigkeit dem Kunstverein zugute (Eintritte, Katalog-, Poster- und Kartenverkauf). Im weiteren erwirbt der Kunstverein Werke zeitgenössischer Kunst, da auch für diese Aufgabe der Stiftung (bzw. der Stadt) die Mittel fehlen.

Der Ankauf wird zusätzlich durch die Gesellschaft der Freunde der bildenden Kunst unterstützt.

6 Produktgruppen

6.1 Produktgruppen-Anteile

Tabelle 5: Produktgruppen

	Ausstellungen	Konservation	Wissenschaft	Dienstleistungen
Bündner Kunstmuseum Chur	60%	20% (Konservation und Wissenschaft)		20% inkl. Administration
Fondation Beyeler, Basel	60%	20% (Konservation und Wissenschaft)		20%
Historisches Museum Luzern	keine Angaben möglich			
Kirchner Museum, Davos	45%	15%	20%	20%
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	keine Angaben möglich			
Kunsthaus Zürich	keine Kostenstellenrechnung, somit keine Angaben möglich			
Kunstmuseum Bern	60% ¹⁸	20%	relativ gross (Klee-Spezialist)	
Kunstmuseum St. Gallen	grösster Anteil		relativ gering	
Liner Museum Appenzell	70%	—	30% Inventarisier. + Publikationen	wenig
Musées d'art et d'histoire Genève	keine Angaben möglich			
Museum Rietberg Zürich	eigene Aufteilung - jedoch keine Anteil-Angaben möglich			
Natur-Museum Luzern	keine Angaben möglich			
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	20%	—	70% (inkl. Vermittlung)	10%
Stiftsbibliothek St. Gallen	33%	33% (inkl. Wissenschaft)	—	33%

¹⁸ Die Ausstellungen sind Produkt der Wissenschaft

Im Zusammenhang mit Leistungsverträgen mit Globalbudget wird die Frage der Produktgruppen auch für Museen zentral. Daher stellten wir die Frage, ob das Museum angeben kann, wie viel Zeit bzw. Geld in die verschiedenen Produkte bzw. Leistungen investiert wird und wie sich diese Anteile zusammensetzen. Leider konnten nur wenige unserer Gesprächspartner darauf eine genaue Antwort geben. Ein Grund dafür ist, dass sich diese „Produkte“ oft sehr stark überlappen und ineinander übergreifen: So wird wissenschaftliche Forschung im Zusammenhang mit Ausstellungen betrieben, die Sammlung wird wissenschaftlich aufgearbeitet, Dienstleistungen werden im Rahmen von Ausstellungen angeboten, etc. Ein zweiter Grund liegt darin, dass viele Museen keine Kostenstellenrechnungen haben. So kann beispielsweise das Historische Museum Luzern nur den Fremdaufwand beziffern, während der eigene Arbeitsaufwand unbekannt ist.

Im Rahmen des Wechsels des Historischen Museums Luzern zur Wirkungsorientierten Verwaltung (WOV) haben alle Mitarbeiter aufzuzeichnen begonnen, wie viel Zeit sie für welche Tätigkeiten aufwenden. Auf diese Weise soll eine genaue Übersicht über die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Museums möglich werden, die Klarheit darüber verschaffen, welche Bereiche am meisten Aufwand in Anspruch nehmen.

Eine klar strukturierte, detaillierte Aufteilung der verschiedenen Tätigkeiten kennt von den 14 betrachteten Museen nur das Rietberg Museum. Dieses unterscheidet zwischen Kunstsammlungen und Ausstellungen. Diese Trennung wird auch für das Budget vorgenommen, und beide Gebiete haben einen separat umschriebenen Leistungsauftrag. Der Bereich Kunstsammlungen wird in vier verschiedene Produkte aufgeteilt:

- „Präsentation und Vermittlung der Sammlung“,
- „Inventarisierung, Restaurierung, Leihgabenverkehr“,
- „Erweiterung des Sammlungsbesitzes durch Kauf und Geschenk“ sowie
- „Wissenschaftliche Aufarbeitung der Sammlung und wissenschaftliche Kooperation“.

Für jedes Produkt wird ein Ziel formuliert und festgelegt, welche interessierte Zielgruppen damit angesprochen werden sollen.

Der Bereich Ausstellungen wird in zwei Produktgruppen gegliedert, für die auch spezifische Ziele sowie Zielgruppen bestehen:

- „Bedeutende internationale Sonderausstellungen“ und
- „Dokumentarische Ausstellungen“.

Angaben über den Umfang und den Stellenwert der verschiedenen Produkte im Gesamtangebot können jedoch nicht gemacht werden, da sich die Bereiche nach Auffassung der Direktion zu stark überschneiden.

Wie die Tabelle 5 zeigt, nimmt ein Museum zusätzlich zur Ausstellungstätigkeit, die für die Besucher klar sichtbar ist, weitere Aufgaben wahr. Mit Wechselausstellungen ist meistens die Publikation eines Ausstellungskataloges verbunden, die die wissenschaftliche Aufarbeitung eines Themas voraussetzt. Die meisten Museen verfügen auch über eine eigene Sammlung, die bearbeitet und gepflegt werden muss. Die Werke werden fotografiert und inventarisiert.

Ein viertes Produkt, das zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind die Dienstleistungen. Der Bericht Clottu stellte schon 1975 fest, dass Museen nicht mehr nur ihre Sammlungen und Sonderausstellungen zeigen möchten, sondern dass sie auch eine Stätte der Begegnung und ein Informations- und Bildungszentrum werden. Dieser Trend hat sich in den letzten 25 Jahren sicherlich bestätigt. (Clottu, 1975, S. 208) Viele Museen bieten heute im Rahmen von Wechselausstellungen themenbezogene Veranstaltungen an oder organisieren Anlässe für ein breites Publikum.

6.2 Sammlungen

Eigene Sammlungen bilden meistens den Grund für das Ansehen eines Museum; und sie sind die Basis für sämtliche Aktivitäten. Mit der Sammlung ist auch die Konservierung verbunden, die für alle Museen einen wichtigen Bestandteil ihrer Tätigkeiten ausmacht. Die Fondation Beyeler, so erklärt der operative Leiter, hat einen relativ geringen Anteil an „Konservierung“, da kein eigentlicher Aufbewahrungsauftrag vorliegt, wie es bei staatlichen Häusern der Fall ist. Durch das bescheidenere „Lager“ können zusätzliche Kosten gespart werden.

Tabelle 6: Ankäufe, Schenkungen, Verkäufe und Ausleihe

	Wer entscheidet über Ankäufe?	Schenkungen auch schon abgelehnt	keine Verkäufe	Ausleihe von Werken
Bündner Kunstmuseum Chur	Stiftungsrat	x	x	x
Fondation Beyeler Riehen	Stiftungsrat	x	x	x
Historisches Museum Luzern	Direktor --> Vorgesetzter	x	x	x
Kirchner Museum Davos	Stiftung	o	x	x
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	Kunsthaut-Leitung, Geschäftsführung --> Stiftung	x	x	
Kunsthaut Zürich	Sammlung- & Ausstellungs-kommission (der Gesellschaft)	o	o	x
Kunstmuseum Bern	Museumsleitung --> Museumskommission	x	x	x
Kunstmuseum St. Gallen	Betriebskommission	x	x	x
Liner Museum Appenzell	Stiftungsrat (bzw. der Kurator)	o keine Schenkungen	x	x
Musées d'art et d'histoire Genève	Direktor (Conseille admin. chargé du Départ. des offres culturelles)	x	x	x
Museum Rietberg Zürich	Anschaffungskommission	x	x	x
Natur-Museum Luzern	Direktor --> Regierung	x	x	x
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	— (keine Ankäufe)	— keine Schenkungen	x	o
Stiftsbibliothek St. Gallen	bis 1000.- Stiftsbibliothekar, sonst Bibliothekskommission	x	x	x

6.2.1 Ankauf

Die meisten Museen versuchen, ihre Sammlungen permanent zu erweitern und auszubauen. Das Centre PasquArt macht dies, indem es anschliessend an die Ausstellung eines Künstlers eines seiner Werke erwirbt. Einerseits stellt das für die Künstlerin oder den Künstler eine besondere Form der Anerkennung dar, andererseits kann das Museum so seinen Pfad aufzeichnen. Diese Ankaufspolitik eignet sich gut, da sich das Centre PasquArt auf zeitgenössische Kunst und aktuelles Schaffen konzentriert.

Anders sieht es aus, wenn ein Museum in erster Linie eine homogene Sammlung permanent ausstellt, wie dies beispielsweise bei der Sammlung von Oskar Reinhart der Fall ist. Das Museum schafft unter solchen Umständen keine neuen Werke an, da sie „Fremdkörper“ in der alten kompletten Sammlung wären.

Primär entscheiden immer die Museumsorgane (Direktion, Stiftungsrat etc.) über den Erwerb eines Werkes. Erst in zweiter Instanz, und abhängig von der Höhe des Kaufpreises, muss evtl. die Regierung den Kauf bewilligen. Dies gilt jedoch nur für direkt der öffentlichen Verwaltung unterstellte Institute. Auch für diese gilt mehrheitlich das Prinzip der eigenen Entscheidungskompetenz, solange sich der Ankauf im Rahmen des bewilligten Budgets bewegt. So musste beispielsweise der Luzerner Regierungsrat über den Kauf der Goldwespen-Sammlung des Natur-Museums Luzern befinden. Bei niedrigeren Beträgen bleibt der Entscheid dem Museumsdirektor überlassen. Dasselbe gilt auch für das Historische Museum Luzern, wo der Direktor bis Fr. 5'000.- über Ankäufe selbst entscheiden kann.

Ist das Museum als Stiftung organisiert, entscheidet in vielen Fällen der Stiftungsrat oder ein Ausschuss des Stiftungsrats. So liegt die Entscheidungskompetenz für grössere Ankäufe beim Kunstmuseum St. Gallen bei der Betriebskommission. Im Liner Museum, wo die Strukturen und die involvierten Personen überschaubar sind, schlägt in der Regel der Konservator ein Werk zum Ankauf vor, worauf der Stiftungsrat den Kauf genehmigt. Der Konservator steht in engem Kontakt mit dem Stifter und der Stifterin, mit denen die meisten Entscheidungen vorbereitet werden.

6.2.2 Verkäufe

In Bezug auf die Frage, ob Sammlungsbestände verkauft werden können und ob jemals schon solche Verkäufe getätigt worden sind, herrscht eine recht einstimmige Meinung. Alle Gesprächspartner nehmen eine grundsätzlich ablehnende Haltung gegen Verkäufe von Werken aus der Sammlung ein. Dies gilt insbesondere dann, wenn dadurch möglichst hohe Gewinne erzielt werden sollten. In der praktischen Handhabung weichen die einzelnen Museen voneinander ab. Einige haben noch nie ein Werk verkauft und wären auch gar nicht befugt, dies zu tun. Andere müssten einen Verkauf vom Stiftungsrat oder einer höheren Instanz bewilligen lassen.

Das Liner Museum hätte die Möglichkeit, in absoluten Notsituationen Werke zu verkaufen, damit der Museumsbetrieb aufrecht erhalten werden könnte. Das Natur-Museum Luzern kann Geschenke, die nicht in die Sammlung passen, in Absprache mit dem Schenker zum Verkauf freigeben. In der Regel handelt es sich in solchen Fällen um Edelsteine; der Verkauf von Tierpräparaten ist von Gesetzes wegen untersagt.

Andere Museen, wie z. B. das Kunsthaus Zürich, können aus dem Verkaufserlös einer Schenkung, die nicht in die Sammlung passt, neue Werke anschaffen. Wieder andere sehen auch von dieser Variante ab, da sie der Meinung sind, dass ein Schenker sein Werk in guten Händen aufgehoben wissen will und es respektlos wäre, ein Geschenk weiterzuverkaufen. Durch solche Praktiken könnte das Vertrauen in das Museum schwinden.

Laut Herchenröder herrscht in Bezug auf Sammlungsverkäufe in Amerika eine völlig andere Auffassung. Dort werden keine Proteste laut, wenn bekannt wird, dass Museen ganze Gruppen von Werken verkaufen, weil der Markt im Moment gerade günstig ist. (Herchenröder, 1990: S. 320) Hier wird argumentiert, dass nur verkauft wird, um besseres kaufen zu können. Doch die Antwort auf die Frage, was besser und was schlechter ist, ist recht subjektiv und abhängig von Zeit und „Mode“. Zudem kann eine solche An- und Verkaufspraxis die Aufgabe des Museums als Blick in die Vergangenheit gefährden.

6.2.3 Schenkungen

Um spätere Verkäufe zu vermeiden, steht es den meisten Museen frei, Schenkungen anzunehmen oder abzulehnen. Schenkungen werden insbesondere dann zurückgewiesen, wenn sie dem Sammlungskonzept nicht entsprechen oder qualitativen Anforderungen nicht genügen. Allerdings ist die Ablehnung von Schenkungen meist unumstritten.

Das Liner Museum war noch nie von einer Schenkung begünstigt. Das Kunsthaus Zürich hat noch nie eine Schenkung abgelehnt. Bei den anderen Museen kommen Ablehnungen mehr oder weniger häufig vor. Das Kunstmuseum St. Gallen und die Musées d'art et d'histoire versuchen unpassende Schenkungen an eine andere „Filiale“ weiterzugeben. Dies wird dadurch begünstigt, dass beide Museen über eine Dachstruktur verfügen, die die einzelnen Museen zusammenfasst.

6.2.4 Eintrittsgebühren

Das Erheben von Eintrittsgebühren ist nicht unumstritten. So lässt sich argumentieren, dass Ausstellungen die Legitimation des Museums gegenüber der Öffentlichkeit darstellten. In Ausstellungen werden Teile von Sammlungen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, womit belegt wird, wie das Geld der Öffentlichkeit verwendet wurde. Resultate der öffentlich finanzierten Sammlungs- und Konservierungstätigkeit sollen dem Publikum gezeigt werden. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Öffentlichkeit nochmals bezahlen muss, was sie bereits finanziert hat. (Allemann, 1999)

Solche Überlegungen führten das Genfer Stimmvolk zur Abschaffung von Eintrittsgebühren in die Sammlungen der Museen des Musée d'art et d'histoire. Hier können Gebühren nur für Sonderausstellungen verlangt werden und auch dies nur für Besucher über 18 Jahre. Die Gebührengegner argumentierten, diese Sammlungen seien Allgemeingut und der Öffentlichkeit müsse kostenloser Zugang ermöglicht werden. Doch freien Eintritt erhalten damit auch diejenigen, die als Touristen nach Genf kommen und in Genf keine Steuern bezahlen.

Demgegenüber sprechen verschiedene Gründe aber auch für die Erhebung von Eintrittsgebühren. Museen erbringen heute neben Dauer- und Sonderausstellungen viele Zusatzleistungen gegenüber der Öffentlichkeit und Fachkreisen, die früher nicht üblich waren (vgl. Kapitel 6.5 Dienstleistungen). Diese sind oft sehr kostspielig. Vera Lückerrath weist darauf hin, dass ausserdem gegenüber den 70er und 80er Jahren eine Änderung der Anschauungen und Meinungen zur Finanzierung von Staatsaufgaben eingesetzt hat. Man verfolgte damals eine Strategie, Gebühren abzuschaffen und durch Einkommenssteuern zu kompensieren, deren Ertrag nach politischen Prioritäten zugeteilt wurde. In den 90er Jahren beliess man lieber die Grundsteuern auf ihrem alten Niveau und verlangte für Zusatzleistungen eine verursacherbezogene Gebühr. Damit sollte einerseits der Steuerwiderstand umgangen und eine gewisse Lenkungswirkung erzielt werden. Auch in Bezug auf Eintritte in staatliche Museen ist heute vermehrt Verständnis und politische Akzeptanz festzustellen.

Oft sind die Eintrittsgebühren allerdings sehr tief; für Schulklassen aus dem Kanton oder sogar aus der ganzen Schweiz verlangen viele Museen keinen Eintritt. Sie gewähren auch Studenten-, AHV- und Familienrabatte, und ein Eintritt kostet selten mehr als Fr. 10.-. Urs Allemann kritisiert, dass Rabatte oft nicht den wirklich Bedürftigen gewährt werden und hält fest, dass genauer überlegt werden sollte, welche gesellschaftlichen Gruppen Eintritt für einen reduzierten Preis erhalten sollen. Statt AHV-Alter werde heute z.B. im Schweizerischen Landesmuseum auf die Bedürftigkeit anhand der Ergänzungsleistungen abgestellt. Eine Gebührenverordnung darf nach Allemann jedenfalls nicht ungerechtfertigte Differenzierungen vorsehen. So gelte heute nicht mehr generell: „alt gleich arm“; freier

Eintritt und Vergünstigungen sind seines Erachtens insbesondere für Kinder, Jugendliche, Schulen und in Ausbildung stehende Personen sowie für Familien vorzusehen.
(Allemann, 1999)

6.3 Ausstellungen

Die bedeutendste Leistungsgruppe ist die Ausstellungstätigkeit. Mit Sonderausstellungen wird Aufsehen in der Öffentlichkeit erreicht, und die Besucher werden so ins Museum „gelockt“.

6.3.1 Ausleihe

Leihnahmen stellen einen wichtigen Bestandteil der Ausstellungen dar. Eigene Sammlungsbestände werden durch ausgeliehene Werke von anderen Museen oder privaten Sammlern ergänzt und ergeben als Ganzes eine umfangreichere und bessere Ausstellung. Der Leihgabenverkehr zwischen den Museen ist sehr bedeutsam; es gibt kaum mehr ein Museum, dass nicht regelmässig Anfragen erhält und selbst andere Museen um Leihgaben bittet.

In dieser Beziehung bildete die Stiftsbibliothek bis vor kurzem eine Ausnahme. Seit dem zweiten Weltkrieg wurden bis 1998 keine Leihgaben mehr vergeben. Die Stiftsbibliothek habe schlechte Erfahrungen gemacht. Man war der Ansicht, dass die Werke für häufige Transporte zu heikel waren. Auch die Sammlung Reinhart verzichtet auf Leihgaben sowie Leihnahmen und konzentriert sich auf die Präsentation der eigenen Sammlung. Das Museum respektiert somit den Willen des Schenkers, der seine negative Ansicht in Bezug auf den Leihverkehr bereits in der Schenkungsurkunde von 1958 bekannt gab.

Keines der 14 befragten Museen verrechnet anderen Museen Ausleihgebühren. Die meisten Museumsleitungen sind der Ansicht, dass solche Gebühren die Ausleihe behindern und insbesondere kleinere Museen benachteiligen würden. Vergibt ein Museum Leihgaben nicht mehr gebührenfrei, dauert es in der Regel nicht lange, bis auch die andern Museen diese Politik übernehmen. Ausserdem profitiert schlussendlich niemand davon, denn die Museen, die einen gegenseitigen Leihgabenaustausch betreiben, können mit Leihgebühren kaum Gewinne erzielen: was dem andern belastet wird, muss selbst wieder für Gebühren aufgewendet werden.

So vertritt auch das Schweizerische Landesmuseum den Grundsatz, den umfassenden Kulturaustausch zwischen dem Landesmuseum und den anderen vergleichbaren Institutionen in der Schweiz möglichst frei von finanziellen Belastungen zu halten und dafür zu sorgen, dass der Austausch von Museumsobjekten in Kontinentaleuropa möglichst kostengünstig bleibt. (Allemann, 1999)

Markus Brüdelin, Künstlerischer Leiter der Fondation Beyeler, weist auf die möglichen Folgen von Ausleihgebühren hin: „Zusätzliche sogenannte „Loan-fees“ können das Budget empfindlich belasten und zum Verzicht auf Exponate führen, was die inhaltliche Substanz von Ausstellungen beeinträchtigt.“ Er fährt fort: „Nun gibt es aber eine Grauzone von anderen Fees, die nicht als Leihgebühr für Leihgaben ausgewiesen sind, sondern als verschiedene Dienstleistungen im Umfeld einer Leihgabe berechnet werden, wie beispielsweise Handling-Kosten, Kosten für Transportkisten, Kosten für den Restaurator, der ein Werk „reisefertig“ machen muss usw. Wiederum kommt der Trend aus den USA. Die Höhe dieser Beträge kann manchmal durchaus den Zweifel zulassen, dass damit nicht nur die Regiekosten berechnet werden, sondern dass darin versteckte Loan-Fees eingeschlossen sind. Grundsätzlich kann man sich auf den Standpunkt stellen, dass im Zuge der Ökonomisierung des Kulturbereichs jede Dienstleistung in Rechnung gestellt werden kann. Aber in diesem Moment wäre doch über eine

verbindliche Regelung im Sinne einer Gebührenordnung zu diskutieren, weil ansonsten die Gefahr des Wildwuchses besteht und sich die Gebühren nicht im Sinne eines Marktes regulieren.“ (Brüderlin, 1999)

Etwas anders präsentiert sich die Situation, bei Gebühren für Leihgaben für kommerzielle Zwecke. Das Schweizerische Landesmuseum verfolgt diesbezüglich die Praxis, dass Benutzerinnen und Benutzer des Landesmuseums, welche die Dienstleistungen und Gegenstände gewerbsmässig oder sonst in gewinnstrebiger Absicht nutzen, dafür einen Preis bezahlen sollen, der zwar nicht Marktniveau aufweist, sich aber daran orientiert. (Allemann, 1999)

Auch der Konservator des Verkehrshauses in Luzern erklärt, dass für die Ausleihe von Objekten Gebühren erhoben werden. Andere Museen und Partner bezahlen je nach Grösse pro Objekt zwischen Fr. 100.- und Fr. 300.-, private Institutionen Fr. 200.- bis Fr. 600.-, sowie für PR-Zwecke Fr. 300.- bis Fr. 900.-. Fast immer komme jedoch der Ansatz für Museen und Partner zum Tragen. Die Leihgebühr für kommerzielle Zwecke solle den „Wert“ der Arbeit des Museums symbolisch widerspiegeln. Ausserdem spreche man mit den kommerziellen Ausleihern „zu erzieherischen Zwecken“ die Sprache der Marktwirtschaft; denn was nichts kostet, sei nichts wert. Somit konnte die Ausleihe für Schaufenster und zur Dekoration von Festen auch gänzlich abgestellt werden. Mit der kostendeckenden Gebühr lasse man die Dekorateure entscheiden, wieviel ihnen eine Ausleihe wirklich wert ist, (Elsässer, 1999)

Auch beim Historischen Museum Luzern heisst es im Reglement: „Für Ausleihen, Beratungen, die Kursraumbenützung und weitere Dienstleistungen können Gebühren bis zu fünftausend Franken erhoben werden.“ Das Natur-Museum Luzern erhebt eine Gebühr für die Ausleihe von Tierpräparaten für kommerzielle Zwecke. Gegen ein Entgelt können ausgestopfte Tiere für Schaufensterdekorationen oder für die Dekoration von Restaurants ausgeliehen werden.

Die Ausleihe von Objekten ist jedoch auch ohne zusätzliche Gebühren eine kostspielige Sache. So beliefen sich die Ausstellungskosten für die Arp-Ausstellung, die das Liner Museum organisierte, auf Fr. 150'000.-; davon wurden allein schon Fr. 30'000.- für den Transport und Fr. 20'000.- für Versicherungen verwendet. Laut der Studie des Schweizerischen Kunstvereins schwankt der Anteil der Versicherungsprämien am Ausstellungsbudget zwischen 2% (Stiftsbibliothek) und 33% (Kunsthaus Zürich). Neben den an sich schon hohen Transportkosten fallen in vielen Fällen Aufwände für einen Kurier an, der das Werk begleitet und sicherstellt, dass es richtig transportiert und aufgehängt wird.

Neben eigenen Sammlungsbeständen verfügen Museen oft auch über Dauerdeponate und Werkgruppen, die Dritte im Museum deponieren. Das Kunstmuseum Bern beherbergt beispielsweise Werke von zehn verschiedenen eigenständigen Stiftungen. Darunter finden sich u.a. auch die Werke der Paul-Klee-Stiftung. Das Kunstmuseum St. Gallen ist im Besitz der Werke der Otto Fischbacher Giovanni Segantini Stiftung.

6.3.2 Gemeinsame Ausstellungen

Um die Kosten in Grenzen zu halten und dennoch hochstehende Ausstellungen bieten zu können, erarbeiten viele Museen gemeinsame Projekte. So lassen sich die Kosten zwischen den Museen aufteilen und die Auflage für Kataloge – bei denen jeweils höchstens das Vorwort und einzelne Teile variieren – erhöhen.

Eine weitere kostensparende Variante ist die Weitergabe von Ausstellungen. So kann eine Ausstellung während längerer Zeit an verschiedenen Orten betrachtet werden. Es gibt sogar Museen, die kaum mehr eigene Ausstellungen erarbeiten und nur noch Produkte von andern übernehmen. So gibt das Natur-Museum Luzern an, im deutschsprachigen Raum eines der einzigen Naturmuseen zu sein, das noch selbst Ausstellungen produziert.

6.4 Wissenschaft

Das Ausmass der wissenschaftlichen Aufgabe ist u.a. abhängig von der Grösse des Museums. Grosse Museen befassen sich stärker mit wissenschaftlichen Fragen. Auch die Verbundenheit zu den Universitäten hängt von der Grösse des Museums ab. So arbeiten z.B. das Kunstmuseum Bern sowie die Musées d'art et d'histoire in Genf eng mit der Universität Bern bzw. Genf zusammen.

Das Kunsthistorische Institut der Universität Bern befindet sich im Kunstmuseum Bern, und die Bibliothek wird gemeinsam betrieben. Es wurden auch schon Ausstellungen gemeinsam erarbeitet. Eine starke Zusammenarbeit zwischen Museum und Universität zeigt sich auch in den Musées d'art et d'histoire. Mitarbeiter des Museums bieten Vorlesungen und Ausbildungsprogramme in Museologie an der Universität an, Ausstellungen werden gemeinsam mit Professoren und Studierenden organisiert, und das Museum bietet Praktika und praxisbezogene Ausbildungen an.

Das Kirchner Museum hat keinen wissenschaftlichen Forschungsauftrag. Dank des umfangreichen Archivs dient es jedoch als Forschungsstätte zu E.L. Kirchner. Das Museum gewährt Forschern breite Unterstützung.

Das Kunstmuseum St. Gallen betreibt vergleichsweise wenig wissenschaftliche Arbeit. Der Konservator führt das u.a. darauf zurück, dass die Mittel nicht ausreichen, um Forschung zu betreiben, ohne dass ein klarer Auftrag vorliege.

6.5 Dienstleistungen

Tabelle 7: Dienstleistungen

	Führungen	Konzerte	Pädagog. Dienst	öff. Bibliothek	Shop	Cafeteria	Auskünfte	Raumvermietung
Bündner Kunstmuseum Chur	x	x	x	o	o	x	x	
Fondation Beyeler Riehen	x	x	o	o	x	x	x	x
Historisches Museum Luzern	x		x	x	o	o	x	x
Kirchner Museum Davos	x	x	o	x	x	o	x	
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	x	geplant	x	o (geplant)	nein	nein	x	
Kunsthaus Zürich	x	x	x	x	x	x (extern)	x	
Kunstmuseum Bern	x	x	x	x (mit Uni)	x (extern)	x (extern)	x	x
Kunstmuseum St. Gallen	x		o	o (Vadiana)	o	o	x	
Liner Museum Appenzell	x	x	o	o	o	o		x
Musées d'art et d'histoire Genève	x	x	x	x	x (extern)	x (extern)	x	x
Museum Rietberg Zürich	x	x	x	o (geplant)	x	x	x	
Natur-Museum, Luzern	x		x	x	o	o	x	x
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	x	x	x	o	o	x	x	o
Stiftsbibliothek St. Gallen	x		o	x	o	o		x

Im Verlauf der 80er Jahre kam es zu einer Neuorientierung der (Kunst-)museen. Museen sollten lebendiger werden, und es galt, den gestiegenen Erwartungen der Besucherinnen und Besucher gerecht zu werden. (Lückerath, 1993: S. 41) So ist es nichts Aussergewöhnliches mehr, dass Museen nicht nur ihre Sammlungen der Öffentlichkeit zur Besichtigung zur Verfügung stellen und Sonderausstellungen zeigen, sondern dass jedes Museum darüber hinaus auch ergänzende Leistungen anbietet. Auch bei den öffentlichen Museen lautet die Devise: Attraktivitätssteigerung und weg von verstaubten, leblosen Räumen.

Jedes der 14 untersuchten Museen bietet regelmässig Führungen an. Ausserdem führen die meisten Museen ein grosses Angebot an diversen Dienstleistungen und Veranstaltungen. Die Palette reicht von Konzerten, Theateraufführungen und Lesungen, über Art-Gastro-Events (Fondation Beyeler) bis zu grossen Festen, wie sie die Zürcher Museen (Lange Nacht der Museen) oder das Musée d'histoire des sciences in Genf (La nuit de la science) organisieren. Dadurch solle die Attraktivität des Museums erhöht werden. Gleichzeitig können solche Veranstaltungen eine sinnvolle Ergänzung zu einer Ausstellung sein.

6.5.1 Museumspädagogik

Museumspädagogische Dienste gibt es in der Schweiz seit rund 20 Jahren; die angelsächsischen Ländern kennen diese Dienstleistung sogar schon seit ungefähr 70 Jahren. (Schnieper, 2000) Etwa zwei Drittel der befragten Museen führen einen museumspädagogischen Dienst. Sie organisieren u.a. Workshops für Kinder, in denen gebastelt, gemalt, gestaunt und gefragt werden kann. Einführungen für Lehrerinnen und Lehrer mit Unterrichtshilfen werden angeboten. In diesem Sinn wird auch der Bildungsauftrag wahrgenommen.

Museen, die (noch) kein museumspädagogisches Programm anbieten (Fondation Beyeler, Kirchner Museum Davos, Liner Museum, Kunstmuseum St. Gallen, Stiftsbibliothek), sehen die Bedeutung dieses Bereichs, können diese Aufgabe wegen Platz-, Geld- oder Zeit- und Personalmangel heute nicht wahrnehmen. Denn diese Leistungen sind normalerweise bei weitem nicht kostendeckend und beanspruchen sehr viel Zeit.

Durch die Museumspädagogik soll den Kindern die Angst vor Museen genommen werden. Ein Museumsbesuch soll den Kindern als interessantes, positives Erlebnis in Erinnerung bleiben. Denn wenn Kinder schon früh Freude an Museen erhalten, wird ihnen der Zugang erleichtert. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie auch später zu interessierten Museumsbesuchern werden. In diesem Sinne hat sich der Direktor des Bündner Kunstmuseums zum Ziel gesetzt, dass alle Kinder des Kantons mindestens einmal während der Schulzeit das Museum unter Betreuung besuchen. Der Direktor der Musées d'art et d'histoire legt Wert darauf, dass alle Ausbildungsstufen (vom Kindergarten bis zur Universität) betreut werden.

6.5.2 Auskünfte

Viele Museen betreiben einen kleinen Auskunftsdienst. Dies erlaubt es Privaten, Objekte zur Beurteilung ins Museum zu bringen, wo ihnen nach wissenschaftlichen Kriterien Auskunft gegeben wird. Expertisen, d.h. eigentliche Werteinschätzungen bietet jedoch keines der 14 Museen an.

Das Natur-Museum Luzern hat aus dem Auskunftsdienst ein kleines Geschäft gemacht. Es bietet einen Ungezieferbestimmungsdienst an. Für einen geradewegs kostendeckenden Betrag von Fr. 20.- kann das Ungeziefer ins Museum gebracht, bestimmt und untersucht werden. Ansonsten bieten die befragten Museen die meisten Auskünfte unentgeltlich an.

6.5.3 Bibliothek

Alle Museen verfügen zumindest über eine interne Bibliothek, die den Mitarbeitenden des Museums zur Verfügung steht. Ungefähr die Hälfte führt eine Bibliothek, die auch der Öffentlichkeit zugänglich ist. Zum Teil können die Bücher jedoch nur auf Anfrage (Natur-Museum Luzern) oder zu Forschungszwecken ausgeliehen werden, und sie stehen in erster Linie zur Benutzung vor Ort zur Verfügung.

Einige Museen erledigen auch Recherchen für Private. Das Natur-Museum Luzern erhält regelmässig Anfragen von Schülern, die Material für einen Vortrag über ein spezielles Tier oder über ein anderes naturwissenschaftliches Thema benötigen. Da das Museum sonst von Anfragen überhäuft würde, verlangt es eine Gebühr, die das Museum für den Aufwand entschädigen soll.

In vielen Museen ist die Erfassung der Titel auf elektronische Datenträger im Gang (Bsp. Museum Rietberg). Diese Massnahme wird das Recherchieren stark vereinfachen.

6.3.4 Kino

Das Kunstmuseum Bern betreibt ein museumseigenes Kino, das viermal wöchentlich Filme in thematischen Blöcken zeigt. Auch das Centre PasquArt führt ein kleines Kino, das vom Filmpodium Biel-Bienne betrieben wird. Im Sommer können die ebenfalls in thematischen Zyklen angebotenen Filme auf der Terrasse im Freien betrachtet werden.

6.3.5 Shop

Die Einrichtung eines Museums-Shop oder auch einer Cafeteria bietet eine Möglichkeit, dem Museum zusätzliche Einnahmen zu verschaffen. Soche Einrichtungen können auch die Funktion einer PR-Institution oder eines Dienstleistungszentrums übernehmen.

Unter einem Shop wird hier eine eigens dafür eingerichtete Räumlichkeit verstanden, in der eigene Kataloge, Postkarten, Plakate aber auch andere Bücher, die ins Angebot passen, oder Geschenkartikel verkauft werden. Wo nur Kataloge oder Postkarten an der Kasse verkauft werden, sprechen wir hier nicht von einem Shop.

Sechs der 14 Museen führen einen Shop im Museum (Fondation Beyeler, Kirchner Museum, Kunsthaus Zürich, Kunstmuseum Bern, Musées d'art et d'histoire, Museum Rietberg).

Die Möglichkeit, Kataloge und Postkarten an der Kasse kaufen zu können, sofern kein Shop vorhanden ist, besteht in allen Museen.

Folgende Museen führen einen Shop, den sie jedoch nicht selbst betreiben:

- Kunstmuseum Bern
Die Buchhandlung Stauffacher führt den Museumsshop und bietet eine breite Palette von Kunstbüchern an. Das Museum verkauft der Buchhandlung eigene Ausstellungskataloge, Plakate und Postkarten, die im Shop zu etwas höheren Preisen erhältlich sind.
- Musées d'art et d'histoire

Die Shops des Kunsthauses Zürich und des Kirchner Museums Davos werden von der Zürcher Kunstgesellschaft bzw. vom Kirchner Verein betrieben. Der Art Shop im Beyeler Museum gehört zu den Kerngeschäften der Stiftung und wird in eigener Regie und Rechnung betrieben. Um zusätzlichen Personalaufwand zu vermeiden und das Budget nicht weiter zu strapazieren, wird der Museumsshop im Museum Rietberg von 26 ausschliesslich ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen betrieben. Der Gewinn wird für besondere Zwecke verwendet und muss nicht – wie die anderen Einnahmen – der Stadt abgeliefert werden.

In der Juni-Ausgabe 1999 des Mitteilungsblattes des Verbandes der Museen der Schweiz fand eine ausführliche Diskussion über die Einrichtung eines Museumsshop statt. Über die detaillierten Vorgänge, auf die bei der Gestaltung eines Shop geachtet werden muss, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Vielmehr sollen Ziele, Zweck und Aufgaben eines Shop aufgezeigt werden, wie sie Iff et al. definieren:

Aufgaben des Shop:

- Die Kulturinstitution als solche soll durch den Shop bekannt gemacht werden.
- Der Shop soll das Museum beleben und den gesellschaftlichen Aspekt des Museums unterstreichen.
- Dem Besucher wird die Möglichkeit gegeben, ein Andenken an das Museum mit nach Hause zu nehmen (ein Andenken macht Werbung).
- Andenken sind Erinnerungen an das Thema.
- Der Akt des nach Hause Bringens soll zur Bewältigung des Gesehenen beitragen.
- Fragen der Ethik und des Qualitätsniveau dürfen nicht ausser Acht gelassen werden. Es sollen keine geschmacklosen oder minderwertige Produkte bloss wegen des Verkaufserfolges angeboten werden.
- Der Inhalt des Shop muss zwingend mit dem Inhalt des Museums übereinstimmen.
- Das Verkaufskonzept soll darauf ausgerichtet sein, dass der Shop als Teil des ganzen Museumserlebnisses wahrgenommen wird.

Vorteile eines Museumsshop:

- Zusätzliche Einnahmen, manchmal sogar Gewinn
 - Attraktiveres Angebot des Museums führt zu steigenden Besucherzahlen.
 - Förderung des eigenen Images
 - Ein Museum mit einem Shop wirkt geselliger und freundlicher.
 - Wirkt der Museumsshop exklusiv sowie individuell und ist er gut auf das Publikum zugeschnitten, wird das Museum attraktiver.
 - Ein Shop färbt mit seiner Stimmung auf das Museum ab.
 - Ein attraktiv gestalteter Museumsshop kann die Schwellenangst vor dem Museum abbauen.
- (Iff, Kohler, Moser, Steiner, 1999)

Zur Bedeutung und Aufgabe eines Museumsshop äussert sich Doris Kohler, Marketingleiterin des Freilichtmuseums Ballenberg: „Wenn ich sehe, wie harzig das Sponsoring und die Beiträge der öffentlichen Hand fliessen, müssen wir das Geld erwirtschaften, und dies bedingt, gewisse

Kompromisse einzugehen.“ (Köhler, 1999: S. 46) Otto Jolias Steiner sieht folgende Aufgabe für den Museumsshop: „Für den Museumsgestalter ist es heute von existentieller Bedeutung, sich mit dem Erfolg eines Museums zu beschäftigen und sich Gedanken zum Thema Verkaufen im Museum zu machen ..., wie man mit dem Museum Geld verdienen könnte. Denn die Staatsgelder werden karger, die Investoren überlegen sich dreimal, wenn sie Geld ausgeben wollen. Geld verdienen ist nicht Selbstzweck, sondern nur ein erfreulicher Nebenaspekt.“ (Steiner, 1999: S. 49)

Claudio Rosetti schildert, wie das Schweizerische Verkehrshaus in Luzern rund fünf Prozent des Gesamtertrages von 13 Millionen Franken in den beiden Shops erwirtschaftet. Jeder Besucher gibt nämlich neben dem Eintritt durchschnittlich Fr. 2.50 in diesen Geschäften aus. (Rosetti, 1999: S. 54) Das Indianermuseum der Stadt Zürich machte seinen Museumsshop sogar zu einem festen Bestandteil der Museumsarbeit. Der Laden wird nicht nur nach kommerziellen Gesichtspunkten geführt, sondern bietet Objekte heutiger indianischer Herkunft an. Die Objekte werden meistens direkt und ohne Zwischenhandel erworben, wodurch den Künstlerinnen und Künstlern, Handwerkerinnen und Handwerkern, mit denen das Museum intensive Kontakte pflegt, faire Preise bezahlt werden. So werden auch diverse Selbsthilfe-Produkte angeboten, u.a. Manomin-Wildreis oder Wildbeerensauce aus Kanada. (Daenzer, 1999)

Trotz der Vorteile, die ein Museumsshop bietet, findet man in der Schweiz speziell bei den Kunstmuseen Hemmungen, Kunst und Kommerz zu vermischen. Konservative Kritiker fürchten, dass die klassischen Aufgaben der Museen – Sammeln, Bewahren, Ausstellen – u.a. durch Shops gefährdet werden. (Voswinkel, 1999)

6.5.6 Cafeteria

Eine Cafeteria bietet die Möglichkeit sich vor oder nach dem Museumsbesuch zu verpflegen, sich etwas auszuruhen oder sich sogar – wie es die Fondation Beyeler anbietet – in einem feinen Restaurant bedienen zu lassen. Auch in diesem Bereich gibt es verschiedenste Modelle, die vom Kaffeeautomaten über das einfache Café bis zum edlen Restaurant reichen.

Ausser dem Museum Rietberg, das das Restaurant selbst betreibt, haben alle andern Museen die Führung der Cafeteria einem externen Unternehmen übertragen (Fondation Beyeler, Kunsthaus Zürich, Kunstmuseum Bern, Musées d'art et d'histoire, Sammlung Oskar Reinhart am Römerholz).

Die Frage, ob die Leistung selbst angeboten werden will oder ob sie besser jemandem externen übertragen werden soll, stellt sich sowohl beim Betrieb einer Cafeteria als auch bei der Einrichtung eines Shop. Der Direktor der Musées d'art et d'histoire ist der Ansicht, dass ein Museum nicht gleichzeitig auch ein Verkaufsladen und ein Gastronomiebetrieb sein kann, weshalb es sinnvoller sei, den Bereich zum Outsourcing zu geben. Durch die Auslagerung können aber auch mögliche Gewinne verloren gehen. Der Leiter der Abteilung Finanzen des Kunsthauses Zürich beklagt sich, dass das Kunsthaus nur eine Miete vom Betreiber des Museumscafés erhält und nicht auch am Gewinn beteiligt ist.

6.6 Rentabilität

Aufgrund der steigenden Kosten (Versicherungen, Transport usw.) und aufgrund des (Teil-) Rückzugs der öffentlichen Hand aus ihrer Finanzierungspflicht geraten besonders Museen bildender Kunst immer

mehr unter Rentabilitätsdruck. Wie in Kapitel 13 noch ausgeführt werden soll, ist mit gängigen Marketingstrategien aber Vorsicht geboten.

6.6.1 Eintritte

Verschiedene Museen geben an, dass Eintritte wohl eine unverzichtbare Einnahmequelle darstellten, aber schlussendlich nur einen geringen Anteil der Ausgaben decken könnten. Laut einer Studie des Schweizerischen Kunstvereins können nur die privaten Museen mit Einnahmen aus Eintritten grössere Teile der Gesamtkosten decken. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 22)

6.6.2 Rentable Gebiete

Tabelle 8: Eigenfinanzierung pro Bereich

	Ausstellungen	Konservation	Wissenschaft	Dienstleistungen	Rentable Gebiet
Bündner Kunstmuseum Chur	in keinem Bereich auch nur annähernd selbstfinanzierend				Weihnachtsausstellung
Fondation Beyeler Riehen	Finanzplanung: Eigenfinanzierungsgrad: 50-60%				Führungen, Shop, Restaurant
Historisches Museum Luzern	hoch (Sponsoren)	nein	Publikationen nicht rentabel		
Kirchner Museum Davos	keine Angaben zu den einzelnen Bereichen Eigenfinanzierung wird angestrebt				Postkarten, Eintrittsgelder, Führungen
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	sollte insgesamt 12% betragen (laut Subventionsvertrag), effektiv beträgt der Eigenfinanzierungsgrad 25%				
Kunsthaus Zürich	liegt insgesamt bei 51% (inkl. Sponsoren)				Shop, Fotos, Führungen, Pädagogik
Kunstmuseum Bern	ca. 30% (inkl. Sponsoring)				
Kunstmuseum St. Gallen	Kostendeckung unmöglich keine Aufteilung in die genannten vier Bereiche möglich				
Liner Museum Appenzell	Eigenfinanzierung wird nicht angestrebt				Postkarten
Musées d'art et d'histoire Genève	Aufteilung in die genannten vier Bereiche grundsätzlich nicht möglich				
Museum Rietberg Zürich	Eigenfinanzierungsgrad des Museums von über 40% (inkl. Sponsoren), 60% durch öff. Gelder finanziert				
Natur-Museum Luzern	11.60%		Vermietung + Verk. 76.9%	6.4%	Broschüren
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	Eigenfinanzierungsgrad liegt bei ca. 42%				Führungen, Karten, Kataloge
Stiftsbibliothek St. Gallen	Eigenfinanzierungsgrad liegt zwischen 60% und 75 %				

Ein besonders ertragreiches Geschäft ist der Postkartenverkauf. Auch Kataloge werfen in manchen Fällen Gewinne ab: Die Fondation Beyeler, die eine Auflage von jeweils ca. 6000 Ausstellungskatalogen drucken lässt, betrachtet den Katalogverkauf als sehr rentables Geschäft. Das Bündner Kunstmuseum müsste hingegen für einen Ausstellungskatalog, der heute für Fr. 46.- verkauft wird, Fr. 90.- verlangen, um zumindest die Kosten decken zu können.

Als weitgehend kostendeckend oder sogar ertragbringend wurden folgende weitere Leistungen genannt: Die Ausleihe von Fotos, Ektas und Dias (Kunstmuseum Bern ca. 140% Kostendeckung, Kunsthaus Zürich ebenfalls in hohem Masse kostendeckend), Führungen (Fondation Beyeler), Kataloge, Plakate und Karten (Kunstmuseum Bern 60% Kostendeckung), Weihnachtsausstellungen mit Verkauf (Bündner Kunstmuseum) sowie der Shop- und Cafeteriabetrieb generell (Kunsthaus Zürich).

7 Einnahmen

Tabelle 9: Verwendung der Einnahmen

	an das Museum (an die Stiftung oder an die Betriebsgesellschaft)	an öffentliche Instanz
Bündner Kunstmuseum Chur	an Kunstverein	0
Fondation Beyeler Riehen	an Stiftung	0
Historisches Museum Luzern	Fond für besondere Zwecke (Einnahmen aus Publikationen)	x
Kirchner Museum Davos	an Verein	0
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	x	0
Kunsthaus Zürich	an Zürcher Kunstgesellschaft	0
Kunstmuseum Bern	an Stiftung, an jenen Bereich, aus dem das Geld stammt	0
Kunstmuseum St. Gallen	an Stiftung und Verein	0
Liner Museum Appenzell	an Stiftung	0
Musées d'art et d'histoire Genève	ein Teil der Einnahmen kann in gewissen Fällen behalten werden	x
Museum Rietberg Zürich	Shopgewinn, bei unvollst. Budget-ausschöpfung: Teil des Überschusses	x
Natur-Museum Luzern	x (Einnahmen durch Shop und Ausleihen)	x (Einnahmen durch Eintritte)
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur		x an Bund
Stiftsbibliothek St. Gallen	ein Teil aus dem Postkarten- und Foto-verkauf, Fond für besondere Bedürfnisse	an katholischen Konfessionsteil des Kantons St. Gallen

Museen, die in eine kantonale oder städtische Verwaltung integriert sind, müssen in der Regel die Einnahmen aus dem Museumsbetrieb dem Kanton bzw. der Stadt oder im Falle der Stiftsbibliothek dem katholischen Konfessionsteil des Kantons St. Gallen abliefern. Dies trifft für das Historische Museum Luzern, das Natur-Museum Luzern, die Musées d'art et d'histoire in Genf, das Museum Rietberg, die Sammlung Reinhart am Römerhof sowie für die Stiftsbibliothek zu.

Im Falle des Historischen Museums Luzern fliessen die Einnahmen direkt an den Kanton Luzern. Dies trifft teilweise auch für das Natur-Museum Luzern zu. Da dieses ein WOV-Betrieb ist und nach dieser Philosophie mehr Anreize zur Effizienz geschaffen werden sollen, kann jeweils ein Teil der Einnahmen zurückbehalten werden.

Die Stiftsbibliothek ist dem katholischen Konfessionsteil des Kantons St. Gallen unterstellt und ist somit auch verpflichtet, Einnahmen weiterzuleiten. Im Anschluss an die sehr erfolgreiche Qumran-Ausstellung konnte ein Fond für besondere Bedürfnisse geschaffen werden, der die Möglichkeit bietet, selbsterworbene Erträge für den eigenen Gebrauch zurückzubehalten. Die Bibliothek führt ausserdem eine Karten- und Photokasse, in die Erträge aus dem Verkauf fliessen.

Müssen erwirtschaftete Erträge weitergegeben werden, stellt sich die Frage, inwiefern dadurch die Effizienz beeinträchtigt wird. Der operative Leiter der Fondation Beyeler sieht hier grosse Unterschiede zwischen den privaten und den öffentlichen Museen. Private Museen arbeiteten mit einem Ausgaben-Einnahmen-Denken. Danach ist es entscheidend, wie hoch die Erträge aus diversen Leistungsprodukten sind. Im Gegensatz zu den privaten Museen sähe man bei den Verwaltungsbetrieben kaum etwas von den erarbeiteten Beträgen. Der Ansporn für eine kostengünstige Museumsführung liege also wesentlich tiefer.

Obwohl diese Argumentation einleuchtet, ergeben sich bei den betrachteten Museen Befunde, die nicht in dieses Schema passen. So weicht das Liner Museum vom typischen Bild des privaten Museums ab: Es hat eigentlich keine finanziellen Probleme und sieht deshalb auch keinen Bedarf für irgendwelche Zuschüsse. Das Erwirtschaften grosser Erträge ist sicherlich auch kein Ziel. Das erklärte Ziel des Kirchner Museums ist eine höchst mögliche Eigenfinanzierung, ohne das Stiftungskapital angreifen zu müssen.

Viele mehrheitlich durch die öffentliche Hand finanzierte Institutionen äusserten finanzielle Schwierigkeiten. Die Beiträge reichten nicht mehr aus, um die zunehmenden Besucherscharen mit einem guten Programm zu überzeugen. Dadurch sieht man sich gezwungen nach alternativen Finanzierungsquellen Ausschau zu halten, und es wird vermehrt in Sponsoring investiert.

Im Falle öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Stiftungen fliessen der öffentlichen Hand in der Regel keine Einnahmen zu. Meistens gehen die Einnahmen in den Bereich zurück, in dem sie auch erzielt wurden. So werden Einnahmen aus Eintritt im Normalfall wieder für Ausstellungen verwendet.

Wird das Museum von zwei verschiedenen Gruppen betrieben („Doppelstruktur“), also beispielsweise von der Stiftung St. Galler Museen und vom Kunstverein St. Gallen, werden getrennte Kassen geführt; die Einnahmen werden nach einem Schlüssel aufgeteilt. Im Falle des Kunstmuseums St. Gallen gehen Einnahmen aus Sonderausstellungen, die vom Kunstverein organisiert und finanziert wurden, an den Kunstverein. Finanziert der Kunstverein beispielsweise einen Katalog, so erhält er auch die Erträge aus dem Katalogverkauf.

8 Wert und Versicherungen

Tabelle 10: Versicherung

	effektiver Sammlungswert	Versiche-rungswert	Versicherungs- aufwand	Versicherungs- umfang
Bündner Kunst-museum Chur	nie geschätzt	ca. 47 Mio.	99: Fr. 24'726.80	alles
Fondation Beyeler Riehen	keine Angaben möglich	keine Angaben möglich	keine Angaben möglich	Schadenszenario
Historisches Museum Luzern	nie geschätzt	2-3 Mio	8700.-	Leihgaben
Kirchner Museum Davos		73 Mio		jedes Objekt ist einzeln versichert
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	nicht bezifferbar	keine Angaben möglich	keine Angaben möglich	keine Angaben möglich
Kunsthhaus Zürich		Werke eher unterversichert	360'000	Schaden-szenarien
Kunstmuseum Bern	mind. 1.5 Mia		41'000	Globalver-sicherung
Kunstmuseum St. Gallen	nie geschätzt	ca. 80 Mio		jedes Werk ist einzeln versichert
Liner Museum Appenzell	vermutlich über 70 Mio.	10 Mio.		Pauschal- versicherung
Musées d'art et d'histoire Genève	die Versicherung ist Sache der Stadt			Globalver-sicherung
Museum Rietberg Zürich	keine Angaben möglich			Globalver-sicherung
Natur-Museum Luzern	nicht bezifferbar	weniger als 5 Mio	4'400	Sammlung kaum versichert
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur		Die Sammlung ist nicht versichert, der Bund geht volles Risiko ein, jedoch gutes Sicherheitssystem		
Stiftsbibliothek St. Gallen	nicht bezifferbar		98: 8'756	stark unter-versichert

8.1 Versicherungswert

Viele Museen konnten den Versicherungswert oder den Versicherungsaufwand ziemlich genau angeben. Dagegen ist der effektive Wert der Sammlung den meisten nicht bekannt. Keines der betrachteten Museen hat die Sammlung jemals genau eingeschätzt. Da der Wert der Sammlungsgegenstände zumindest auf dem Kunstmarkt stark schwankt, macht es auch wenig Sinn, die Werke schätzen zu lassen. Für gewisse Objekte, wie beispielsweise die Insektensammlung des Natur-Museums in Luzern, existiert nicht einmal ein echter Markt. Eine Angabe des effektiven Wertes ist dadurch gar nicht möglich.

8.2 Versicherungsumfang

Der Versicherungsumfang ist ganz unterschiedlich. Am häufigsten werden die Objekte und Kunstwerke anhand von Schadenszenarien versichert. Dabei wird ein Betrag versichert, der all jene Objekte umfasst, die im schlimmsten Fall auf einmal zerstört werden könnten.

Die Mehrheit der befragten Museen hat sowohl Gebäude und Mobiliar als auch die Sammlungs- und Ausstellungsobjekte versichert. Nur eine minimale Versicherung hat die Stiftsbibliothek in St. Gallen. Überhaupt nicht versichert sind die Objekte des Natur-Museums und des Historischen Museums (mit Ausnahme der Leihgaben) in Luzern sowie jene der Sammlung Reinhart. Die Versicherung des Museums Rietberg und des Musée d'art et d'histoire läuft direkt über die Stadt bzw. den Kanton.

Als Grund für die minimale oder gar nicht vorhandene Versicherung geben die Museen an, die Objekte seien alle einmalig und von unschätzbarem Wert. Da sie unersetzlich sind, würde es auch keinen Sinn machen, hohe Versicherungsprämien zu bezahlen. Denn wenn die Werke zerstört oder gestohlen würden, wäre das ein nicht-wieder-gutzumachender Verlust.

Es fällt auf, dass es sich bei all den Museen mit tiefer oder keiner Versicherung um Museen handelt, die direkt der städtischen, kantonalen, eidgenössischen oder „kirchlichen“ Verwaltung unterstellt sind. Ein privates Museum könnte sich einen Verlust eines Werkes finanziell viel weniger leisten; es ist somit gezwungen, die Werke angemessen zu versichern. Im Gegensatz zu einer öffentlichen Verwaltung ist das Risiko in einer Stiftung viel zu stark kumuliert.

So ist es auch ein privates Museum, das den besten Versicherungsschutz besitzt: Das Kirchner Museum hat jedes Werk einzeln zum geschätzten Marktwert versichert. Das Museum macht auch keinen Unterschied, ob das Werk zum Sammlungsbestand gehört oder ob es sich um eine Leihgabe handelt; jedes Werk ist immer zum selben Betrag versichert. Dies gilt unabhängig davon, ob es an ein anderes Museum ausgeliehen wird. Obwohl das Risiko viel höher ist, wenn das Werk „unterwegs“ ist, scheut das Kirchner Museum keine Kosten, und die Werke sind auch in „Ruhephasen“ zu sehr hohen Beträgen versichert. Der Versicherungspartner des Kirchner Museums zeige sich bezüglich Konditionen flexibel.

8.3 Staatshaftung

Im Zusammenhang mit der Versicherung durch den Staat ist gegenwärtig eine Diskussion im Gange. Viele Museen wünschen, dass der Staat die gesamten Versicherungskosten tragen würde. Der Leiter der Abteilung Finanzen des Kunsthauses Zürich erklärte, dass es solche Modelle bereits gäbe (z.B. in den USA).

Im Zusammenhang mit einer Umfrage des Schweizerischen Kunstvereins gaben 25 Museen an, dass sie die Schaffung einer Staatsgarantie grundsätzlich als sinnvoll/ wünschenswert betrachteten. (Keine Nennung: 1) So liessen sich Aufwände, wie z.B. die Einholung von Offerten, reduzieren. Insbesondere für grössere, thematisch übergreifende Ausstellungen und in Zukunft zunehmend auch für Gemeinschaftsprojekte mit anderen Museen sei eine Staatsgarantie äusserst sinnvoll. (Schweizerischer Kunstverein, 1999)

8.4 Versicherung für Leihgaben

Die Leihgaben für Ausstellungen werden aufgrund der grösseren Schadengefähr im Normalfall wesentlich höher versichert. Es gilt der Grundsatz, dass jedes Werk von Nagel zu Nagel versichert und

gut aufgehoben sein muss. Die Gebühren für solche Versicherungen sind sehr hoch und verteuern den Leihverkehr erheblich. Laut einer Studie sind diese Versicherungsprämien für 21 Museen ein einschränkendes Element in der Ausstellungskonzeption. Nur drei Museen geben an, Versicherungsprämien seien für sie kein Problem, zwei Museen äusserten sich nicht dazu. (Schweizerischer Kunstverein, 1999)

8.5 Sicherheitsanlagen

Auch die Qualität der Sicherheitsanlagen variieren sehr stark. Die Fondation Beyeler gibt an, auf dem höchsten und neusten Stand der Sicherheit zu sein. Auch das Kirchner Museum gewährleiste höchste Sicherheit: Alle Türen und Fenster seien speziell gesichert, und alle Werke in der Ausstellung sowie im Depot hätten Einzelsicherungen. Das Liner Museum kann die Ausstellungsobjekte nur durch Personenaufsicht überwachen, und das Natur-Museum in Luzern hat eine gute Brandmelderanlage, gegen Diebstahl schützen hingegen nur die vergitterten Fenster im Parterre.

9 Kommunikation

Tabelle 11: Kommunikation

	eigene Homepage	Bemerkungen	Kommunikation	Zusammenarbeit
Bündner Kunst-museum Chur	o		Medien, Kunden, andere Museen	
Fondation Beyeler Riehen	x		Medien, Plakatierung, TV, Werbung	
Historisches Museum Luzern	x			Schulen, kant. Zeughaus, gemeins. Projekte
Kirchner Museum Davos	o	Kurz vor Abschluss	Printmedien, Plakate, Prospekte	Davos Tourismus, Credit Suisse, einzelne Hotels
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	x			Partnermuseen, KünstlerInnen auch internat.
Kunsthaus Zürich	x		Print Medien, Fernsehbeitr. sehr erwünscht	SBB, Tourismus ZH, Uni ZH
Kunstmuseum Bern	x		Medienpartnerschaften, div. Werbekampagnen	
Kunstmuseum St. Gallen	o	Städtische Homepage	Werbung über SBB und CSPB, Medien	
Liner Museum Appenzell	x		mehr Plakate, Werbung etc. geplant	intensiv mit Stiftern, Bodensee-Karte
Musées d'art et d'histoire Genève	x	Städtische Homepage	eigene Hauszeitschrift, Prospekte (Hotels)	Presse, Schulen, Tourismusbüro etc.
Museum Rietberg Zürich	x		Medien, Plakate, Broschüren	
Natur-Museum Luzern	x		Mitteilungsblatt des Erziehungsdep., Broschüren	Schulen
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	x	Über Home-page des BAK	Medien (Zeitungen, Zeitschriften), Plakate	Werbespezialist (eigenes Werbekonzept)
Stiftsbibliothek St. Gallen	x			mit anderen St.-Galler Bibliotheken, Schulen, UNISG

9.1 Homepage

Die meisten Museen verfügen bereits über eine mehr oder weniger ausführliche Homepage. Viele sind im Moment noch mit dem Aufbau einer eigenen Internetseite beschäftigt und werden in naher Zukunft auch über das Netz zugänglich sein. Einige Museen bieten Kataloge oder Plakate direkt über Internet an oder beantworten Fragen per e-mail; andere Internetauftritte sind etwas einfacher ausgestaltet.

Das Kunstmuseum St. Gallen und das Musée d'art et d'histoire (nur noch bis Ende Jahr) sind auf der städtischen Homepage zu finden. Das Bündner Kunstmuseum hat bis jetzt noch keine eigene Homepage.

Die Tabelle 11 zeigt, dass die modernen Kommunikationsmittel auch bei den Museen an Bedeutung gewinnen. So heisst es etwa im Betriebskonzept 2000 des Centre PasquArt ausdrücklich, dass der neuen Medienentwicklung Rechnung getragen werden soll. Ob ein Museum einen Platz auf dem Internet hat, ist oft eine Kostenfrage. So erklärt der Konservator des Kunstmuseums St. Gallen, dass eine Homepage grundsätzlich erwünscht wäre, die finanziellen Mittel dafür jedoch nicht ausreichen. Zudem müsse eine Homepage immer auf dem neusten Stand gehalten werden, was viel Zeit in Anspruch nimmt. Aus diesen beiden Gründen habe man bisher darauf verzichtet.

9.2 Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Institutionen

Die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Museen ist relativ stark. Diese ist schon wegen der intensiven Ausleihfähigkeit und im Hinblick auf gemeinsame Projekte nötig.

Grössere und kleinere Museen pflegen mit der Presse meistens relativ intensive Kontakte. Die grösseren Kulturinstitutionen unterhalten einen eigenen Pressedienst, und die Presse wird meist vor jeder Sonderausstellung über eine Medienkonferenz informiert; manche Institute führen jährlich eine Pressekonferenz durch, an der das Jahresprogramm vorgestellt wird.

Medienpräsenz bedeutet Werbung und verschafft Bekanntheit. Insbesondere Fernsehberichte sind ein gutes Mittel, um auf das Museum oder eine Sonderausstellung aufmerksam zu machen. Für die Fondation Beyeler ist das Fernsehen das wichtigste Medium. Die meisten anderen Museen geben an, Aufmerksamkeit durch Zeitungsberichte und Zeitschriftenartikel zu erlangen, denn die Anzahl der Fernsehsender und ihrer Kultursendungen sei in der Schweiz stark begrenzt.

Eine weitere Institution, mit der viele Museen in engem Kontakt stehen, ist die Schule. Schüler besuchen das Museum im Rahmen des Bildungsauftrages und sollen schon früh mit den Kulturinstitutionen vertraut werden. Viele der 14 Museen schreiben Schulen direkt an und informieren sie über die aktuellen Ausstellungen und über das laufende Programm. Einige der befragten Museen erarbeiten eigene Lehrmittel, die sie den Lehrerinnen und Lehrern abgeben. So hatte beispielsweise die Stiftsbibliothek im Zusammenhang mit der Qumran-Ausstellung ein spezielles Lehrmittel für Schüler der Primar- und Mittelstufe angeboten. Oft werden auch Einführungsveranstaltungen für Lehrkräfte durchgeführt: die Museen bieten für Lehrerinnen und Lehrer die Möglichkeit an, sich in eine Ausstellung einführen zu lassen, damit sie ihre Schulklassen selbst durch das Museum führen können. In andern Fällen übernimmt das Museum die Führung der Schulklassen.

Das Historische Museum Luzern hat diese Zusammenarbeit mit den Schulen sogar im Leitbild verankert: „Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, vor allem Stadt und Kanton Luzern, wie Zentralbibliothek, Denkmalpflege, Kantonsarchäologie, Staatsarchiv, andere Museen,

ermöglichen sinnvolle Synergien.“ Weiter heisst es im Reglement: „Das Historische Museum arbeitet mit den Schulen des Kantons Luzern, dem kantonalen Zeughaus, den historischen Vereinen und Gesellschaften sowie mit dem Gönnerverein des historischen Museums zusammen.“ (Leitbild vom ... S.)

Diverse Kulturinstitutionen arbeiten aber auch mit privaten Firmen zusammen: Das Kunsthaus Zürich hat im Zusammenhang mit der Cézanne-Ausstellung mit dem Zürcher Tourismusverein ein Kombi-Angebot (Übernachtung und Museumseintritt) erarbeitet. Auch die SBB ist ein Partner des Kunsthaus Zürich. Die Stiftsbibliothek St. Gallen arbeitet mit den andern Bibliotheken der Region zusammen (etwa Kantons- und Universitätsbibliothek) und führt gemeinsam mit weiteren Bibliotheken der Euregio Bodensee ein Projekt zur Rekatalogisierung durch.

Die beiden privaten Museen Fondation Beyeler und Liner Museum Appenzell stehen in engem Kontakt mit ihren Stiftern. Nach Aussagen des operativen Leiters der Fondation Beyeler ist das Team der Fondation Beyeler darauf bedacht, möglichst effizient die Ideen und Wünsche des Stifters, Hr. Beyeler, umzusetzen.

9.3 Interne Kommunikation

Der Direktor der Musées d'art et d'histoire sieht nicht nur die Kommunikation mit den Aussenstehenden, sondern betrachtet auch die interne Kommunikation in einem Haus seiner Grösse als absolut zentral. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter soll über das Geschehen informiert sein. In einem Museum mit neun verschiedenen Häusern stellt dies eine grosse Aufgabe dar. Alle Mitarbeitenden sind via Intranet vernetzt und können auf einfache Art und Weise kommunizieren.

9.4 Werbung

Ein weiterer Bestandteil der Kommunikation ist die Werbung. Jedes Museum informiert die Öffentlichkeit mit Plakaten über die laufenden Ausstellungen. Das Centre PasquArt legt in diesem Zusammenhang Wert darauf, dass alle im Gebäude beheimateten Institutionen einheitlich auftreten. So haben das Centre PasquArt, das Fotoforum und das Filmpodium ein gemeinsames Layout bei Plakaten, Mitgliederkarten und anderen Publikationen. Dies gilt auch für das Musée d'art et d'histoire, das für alle seine Museen dasselbe Logo verwendet und dem Besucher damit zu verstehen geben, dass alle Häuser zusammengehören.

Das Musée d'art et d'histoire hat eine hauseigene Zeitschrift, die dreimal jährlich erscheint und gratis erhältlich ist. Sie informiert die Interessierten über das Geschehen und die Vorhaben der verschiedenen Häuser. Informationen sind auch in Prospekten erhältlich, die breit verteilt werden.

Die Sammlung Reinhart am Römerholz tritt seit der Wiedereröffnung von 1999 mit einem neuen Logo auf. Bei der Werbung wird streng darauf geachtet, dass sie nicht übertrieben wirkt und dem eigenen Stil treu bleibt. Für ein gutes Werbekonzept wurde ein Werbespezialist beauftragt. Das jährliche Werbebudget beträgt Fr. 100'000.-.

9.5 Isolation eines Museums

Noch vor wenigen Jahren hat es beim Liner Museum in Appenzell ziemlich anders ausgesehen. Damals wurde eine elitäre Politik geführt, die darauf ausgerichtet war, grössere Besucherzahlen förmlich vom Museum abzuhalten. Der neue Konservator machte auf die abweisende Haltung aufmerksam, die nur schon das Gebäude ausstrahlt. Es gibt wenig Hinweise, dass es sich bei diesem Bau um ein Museum handelt. So sind kaum Wegweiser oder Schilder zu sehen, und die Auflage der Plakate belief sich auf drei (eines wurde vor dem Museum angebracht, zwei behielt man in Reserve, für den Fall, dass das erste zerstört wird). Die Zusammenarbeit mit dem Tourismus Appenzell wurde abgelehnt, und die Appenzeller Bevölkerung wurde kaum animiert, sich mit dem neuen Museum vertraut zu machen. Man gab sich mit den ungefähr 500 Besuchern pro Monat zufrieden. Es wurde kaum etwas unternommen, wodurch das Museum etwas an „Volksnähe“ hätte gewinnen können.

Das Museum soll nun zugänglicher gestaltet werden. Mit einer grösseren Plakatauflage, mehr Wegweisern und einer grossen Skulptur vor dem Museum soll verstärkt auf sich aufmerksam gemacht und die Akzeptanz unter der Bevölkerung erhöht werden. Für das neue Museum „Ziegelhütte“ möchte man das Dienstleistungsangebot verbreitern. So sind z.B. eine Cafeteria, ein Shop, ein Kino, ein pädagogisches Angebot, vielleicht auch eine kleine Bibliothek und diverse Veranstaltungen wie Konzerte, Theater, Lesungen etc. geplant.

10 Besucher

Tabelle 12: Besucherzahlen

	Besucher Total '99	Anteil Schüler	Anzahl Ausstellungen (jährlich)	Besucher-umfragen
Bündner Kunstmuseum Chur		gross	5 bis 7	x
Fondation Beyeler Riehen	252'000	10'000	2 bis 3	x
Historisches Museum Luzern	22'326	4'054	4 bis 5	x
Kirchner Museum Davos	30'000	5%	2	x
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	? (Ende Jahr)			o
Kunsthaus Zürich	254'551			o
Kunstmuseum Bern	79'403	14'455	5 bis 6	o
Kunstmuseum St. Gallen	54'471	7'281		o
Liner Museum Appenzell	noch keine Zahlen (Juni '00: 1624)		2	o
Musées d'art et d'histoire Genève	360'124		26	x
Museum Rietberg Zürich	70'191		4 bis 7	x
Natur-Museum Luzern	41'313	20'665		
Sammlung Reinhart Winterthur	50'861	ca. 5%	keine Sonderausstellungen	x
Stiftsbibliothek St. Gallen	111'642			

Die Besucherzahlen werden häufig als Indikator für Erfolg oder Grösse des Museums verwendet. Nach Auffassung unserer Gesprächspartner ist das grundsätzlich bestimmt richtig. Dennoch kann es gefährlich sein, die Qualität eines Museums nur an den Besucherzahlen zu messen. Wie bereits weiter oben erwähnt, betreiben Museen oft eine Gratwanderung zwischen hoher Qualität mit anspruchsvollen Ausstellungen, die jedoch nicht immer die grossen Publikumsrenner sind, und einem oberflächlichen Programm, das mit grossen Namen ein breites Publikum ansprechen kann. Aus dieser Sicht kann sich eine in erster Linie publikumsorientierte Ausstellungsinstitution für das museale Umfeld als echte Bedrohung erweisen. (Krebs, 1999: S. 3)

Dass hohe Besucherzahlen wichtig sind und bis zu einem Punkt auch als Legitimation dienen, scheint unbestritten. Ausserdem lassen sich alternative Massstäbe kaum definieren. Die Besucherzahl stellt damit wohl die einzige objektive Grösse für die öffentliche Resonanz eines Museums dar. (Krebs, 1999: S. 4) Der Studie „Museumsland Schweiz: Wachstum ohne Grenzen?“ ist zu entnehmen, dass Privatmuseen im Verhältnis zur Fläche im Schnitt am meisten Besucherinnen und Besucher anziehen. (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 14)

Die Besucherzahlen sind in der Regel stark abhängig von Sonderausstellungen. Je nach Bekanntheit der momentanen Ausstellung können Spitzenrekorde erzielt werden. So schossen die Besucherzahlen mit der Qumran-Ausstellung in der Stiftsbibliothek, der Segantini-Retrospektive im Kunstmuseum St. Gallen oder der Korea-Ausstellung im Rietberg-Museum in die Höhe.

Je nach Thema der Ausstellung variiert auch die Zusammensetzung der Besucher. Der Direktor des Bündner Kunstmuseums erklärte, dass das Museum beispielsweise wesentlich mehr deutsche Besucher verzeichne, wenn es eine Ausstellung über einen deutschen Künstler zeige. Auch sei das Publikum bei Ausstellungen über zeitgenössische Kunst durchschnittlich jünger.

Allerdings ist die genaue Zusammensetzung ihrer Besucher vielen Museen nicht bekannt. Selbstverständlich könne man sich fragen, wozu man wissen muss, wie hoch die Anteile von Schülern, Ausländern, Familien, Touristen usw. sind. Solche Daten über die Besucherstruktur könnten aber Angaben über das Kundensegment machen, und dementsprechend lassen sich auch der Auftritt, das Programm, die Werbung und die gesamte Leistungspalette anpassen. Besucherumfragen sind jedoch mit einem relativ hohen finanziellen sowie zeitlichen Aufwand verbunden, den sich viele Museen nicht leisten können oder wollen.

Ein besonders wichtiges Kundensegment sind Schüler und Studierende. Mit einem grossen museumspädagogischen Angebot wird versucht, das Museum dem Alter der Kinder entsprechend zu präsentieren. Den wohl grössten Anteil an Schülern und Jugendlichen (ca. 50%) hat das Natur-Museum in Luzern, das nicht nur museumspädagogische Veranstaltungen anbietet, sondern auch das Ausstellungsprogramm sehr kindergerecht gestaltet.

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Anteil stellen (ausländische) Touristen dar. Das Beyeler Museum hat einen Anteil an ausländischen Besuchern von 60%, wovon die Mehrheit aus Deutschland, Frankreich und Italien stammt. Auch das Kirchner Museum in Davos verzeichnete in der Besucherumfrage, die zuletzt im Herbst 1998 durchgeführt wurde, einen Anteil von 50% Ausländern. Der Anteil der Schweizer Touristen betrug 50%. Von allen Besuchern interessierten sich 25% ausschliesslich für die Architektur. Zugleich sei das Kirchner Museum ein hochwertiges Angebot im touristisch orientierten Davos.

Auch das Beyeler Museum möchte vermehrt als Architektur-Anziehungspunkt auftreten. Der operative Leiter meint, in der Architekturstadt Basel, in der über zehn international bekannte Architekten vertreten sind, damit gute Chancen zu haben.

Die Besucherzahlen schwanken oft auch mit den Jahreszeiten. Insbesondere in Tourismusgebieten ist diese Tendenz gut zu beobachten. Grundsätzlich haben alle Museen im Sommer mehr Touristen als im Winter. Das Bündner Kunstmuseum, das in einem Sommer- und Wintertourismuskanton liegt, verzeichnet im Sommer wesentlich mehr Besucher. Der Museumsdirektor erklärt sich dieses Phänomen dadurch, dass Wintertouristen meistens nur für eine Woche kommen und sich fast ausschliesslich dem Wintersport widmen. Sommertouristen wünschten in der Regel ein breiteres Programm.

11 Personal

Tabelle 13: Personal

	Arbeitgeber	Doppel-strukturen	ehrenamtliche Arbeit	Outsourcing
Bündner Kunstmuseum Chur	Kanton	o		Restaurator
Fondation Beyeler Riehen	Stiftung	o	kaum	Restaurant, Facility Services
Historisches Museum Luzern	Kanton	o	Verein	
Kirchner Museum Davos	Verein	o	Vereinsvorstand und Stiftungsrat	Restaurator
Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	Stiftung	o	viel	Restaurator
Kunsthaus Zürich	Gesellschaft	o	Vorstand & Komm.	
Kunstmuseum Bern	Stiftung	o	manchmal	
Kunstmuseum St. Gallen	Stiftung und Kunstverein	x	viel	Restaurator
Liner Museum Appenzell	Stiftung	o	nein	Restaurator, Homepage
Musées d'art et d'histoire Genève	Stadt	o	wenig	Shops, Restaurant
Museum Rietberg Zürich	Stadt	o	viel (ganzer Shop)	Restaurator
Natur-Museum Luzern	Kanton	o		
Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	Bund	o	Empfang internat. Gäste etc.	Cafeteria
Stiftsbibliothek St. Gallen	Kath. Konf.teil SG	o	Verein	Restaurator (f. grössere Angelegenheiten)

Der Personalaufwand stellt eindeutig den wichtigsten Ausgabenposten der untersuchten Museen dar; es kann bis zur Hälfte des gesamten Betriebsaufwandes ausmachen. Dennoch ist das Museumspersonal im Vergleich zu deren oft sehr hohen Qualifikationsniveaus im Regelfall relativ schlecht bezahlt. (Lückerath, 1993: S. 174) Der Schweizerische Kunstverein verwendet für den Personalvergleich die Stellenprozente pro m². Danach weisen grosse Kunstmuseen mit 0.009 am meisten Stellenprozente pro m² aus, gefolgt von den Privatismuseen mit 0.007 und schliesslich von den mittelgrossen Kunstmuseen und Kunsthallen mit 0.005 Stellenprozenten pro m². (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 23) Diese Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu geniessen, weil alternative Beschäftigungsformen wie ehrenamtliche Arbeit oder Arbeit im Rahmen von Arbeitslosenprogrammen nicht unbedingt als Stellenprozente ausgewiesen werden.

11.1 Personalmangel

Insbesondere bei den beiden direkt der Stadtverwaltung unterstellten Museen Rietberg und den Musées d'art et d'histoire ist das Personalwesen mit Problemen verbunden. Die Besucherzahlen der Museen sind generell im Steigen begriffen, und viele Museen klagen über Personalmangel. Aufgrund der Sparhaltung bei Städten und Kantonen werden jedoch keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt. Wenn das Museum Teil einer öffentlichen Verwaltung ist, ergeben sich zusätzliche Schwierigkeiten: So kommt es vor, dass Museen jede einzelne Stelle von der Stadt bzw. dem Kanton bewilligen lassen müssen, denn jeder Museumsmitarbeitende hat Beamtenstatus.

Der Direktor der Musée d'art et d'histoire hat einen detaillierten Personalplan aufgestellt, der unter Festlegung der Museumsziele und –aufgaben die nötigen Stellen berechnet. Auf diese Weise kann er den städtischen Politikern erklären, wofür wie viele zusätzliche Stellen gebraucht werden. Damit kann er ausserdem einen plötzlichen Personalüberschuss bzw. –mangel weitgehend vermeiden. Nach dreijähriger Anstellung erlangen die Genfer Museumsmitarbeitenden automatisch Beamtenstatus und sind danach nicht mehr flexibel einsetzbar, dementsprechend lohne sich eine gute Planung eines Museums dieser Grösse.

Um die Leistungen der Museen nicht schmälern zu müssen, haben Museen verschiedene Auswege gefunden. Dies soll im folgenden erläutert werden.

11.2 Ehrenamtliche Arbeit

Das Budget des Museums Rietberg ist beschränkt und reicht nicht für weitere Stellen. So wird der Shop ausschliesslich von ehrenamtlich tätigen Mitarbeiterinnen betrieben; auf diese Weise lassen sich grosse Summen an Personalkosten einsparen.

Die Arbeit der Vereine, Kunstgesellschaften etc. wird mehrheitlich ehrenamtlich vollbracht. Sogar der Kunstverein St. Gallen arbeitet als Mitbetreiber des Kunstmuseums St. Gallen weitgehend unentgeltlich; das gilt insbesondere für den Vorstand und die Programmkommission, die das gesamte Ausstellungsprogramm festlegt. Andere Museen nehmen eine eher ablehnende Haltung gegenüber ehrenamtlicher Arbeit ein und können es sich auch leisten, alle Mitarbeitenden zu entschädigen.

Personalengpässe können z.T. mit Unterstützung von Mitgliedern des Kunstvereins oder anderen dem Museum verpflichtenden Vereine umgangen werden. Im Centre PasquArt helfen Mitglieder des Kunstvereins Biel bei grösseren Ausstellungen bei der Aufsicht. Umgekehrt ist es gängig, dass das Museumspersonal für den Stützverein kleinere Arbeiten wie den Versand von Einladungen und Broschüren (Historisches Museum Luzern, Kunstmuseum Bern) oder andere administrative Arbeiten unentgeltlich erledigt.

Im allgemeinen ist auffallend, wie viel Arbeit in Teilzeit erledigt wird. Durchschnittlich arbeiten Museumsmitarbeitende schätzungsweise 50%.

11.3 Arbeitslosenprogramme

Im Genfer Musée d'art et d'histoire werden 143 Personen im Rahmen eines Arbeitslosenprogramms beschäftigt (zusätzlich zu den 132 fest und den 72 temporär angestellten Personen). Der Direktor meint, ohne diese Unterstützung würde das Museum an seine Grenzen stossen. Auch das Historische Museum in Luzern beschäftigt zwei Arbeitslose.

Grosse Kunstmuseen weisen mit 0.009 am meisten Stellenprozente pro m² aus, gefolgt von den Privatmuseen mit 0.007 und schliesslich von den mittelgrossen Kunstmuseen und Kunsthallen mit 0.005 Stellenprozente pro m². (Schweizerischer Kunstverein, 1999: S. 23) Diese Zahlen sind allerdings mit Vorsicht zu geniessen, weil alternative Beschäftigungsformen wie oben erwähnte ehrenamtliche Arbeit oder Arbeit im Rahmen von Arbeitslosenprogrammen nicht unbedingt als Stellenprozente ausgewiesen werden.

11.4 Synergieeffekte

Im Personalwesen haben jene Museen Vorteile, die über eine gemeinsame Dachstruktur verfügen, wie dies beim Kunstmuseum St. Gallen (Stiftung St. Galler Museen) und beim Musée d'art et d'histoire mit ihren „Filialen“ der Fall ist. Es ergeben sich Synergien und das Personal kann Arbeit für mehrere Museen erledigen. Zwischen den Konservatoren der Genfer Museumsgruppe findet ein regelmässiger wissenschaftlicher Austausch statt, und das intellektuelle Potential kann optimal genutzt werden.

Der geplante Umbau der Ziegelhütte in Appenzell soll in der Administration mit dem Liner Museum verbunden werden. Für die beiden kleineren Museen wird das gleiche Personal zuständig sein; auch im Bereich der Eintritte ist ein Kombi-Ticket geplant.

11.5 Outsourcing

Ein weiterer Diskussionspunkt, der bereits mit dem Outsourcing von Shop- und Cafeteriabetrieb angesprochen wurde, ist die Frage, welche Arbeit vom Museumspersonal selbst erledigt und welche an externe Firmen vergeben wird. Dazu meint Ruoss: „Für die Grundaufgaben des Museums ist festangestelltes Personal vorgesehen. Oft ist allerdings eine externe Vergabe von Leistungen (Rechnungswesen, Sicherheit) von Vorteil (v.a. für kleinere Museen). Für ausserordentliche Aufgaben und zeitlich limitierte Projekte und Tätigkeiten ist das Out sourcing in Betracht zu ziehen. (...) Bei Projekten und unregelmässig anfallenden Arbeiten ist abzuklären, ob die Leistungen nicht effizienter und kostengünstiger durch externe Auftragnehmer durchgeführt werden könnten (Reinigung, Cafeteria). In vielen, vor allem in innovativen Bereichen ist für ein Museum ein flexibles System von Bedeutung (Computer, Grafik, Technik, PR).“ (Ruoss, 1997: S. 48)

Auffallend viel Outsourcing betreibt die Fondation Beyeler. So beauftragt sie insgesamt 75 externe Personen für die Erfüllung folgender Aufgaben: Reinigung, Aufsicht, Restaurant, Kasse und Restaurator. Die 25 von der Stiftung angestellten Personen sind alle im Management tätig. Umgekehrt übernimmt die Sammlung Reinhart die Reinigung des Gebäudes aus Sicherheitsgründen selbst und beauftragt dazu kein Putzinstitut.

12 Kontinuität innerhalb der drei Rechtsformen

In diesem Kapitel untersuchen wir, ob sich zwischen den verschiedenen Rechtsformen und den Antworten auf einzelne Fragestellungen ein Zusammenhang feststellen lässt. Dazu werden die Museen in drei Gruppen aufgeteilt: Die drei privatrechtlichen Stiftungen – namentlich die Fondation Beyeler, das Kirchner Museum und das Liner Museum – bilden eine erste Gruppe. Die zweite Gruppe bilden die fünf öffentlich-rechtlichen Stiftungen (Bündner Kunstmuseum, Kunsthalle – Centre PasquArt, Kunsthaus Zürich, Kunstmuseen Bern und St. Gallen). Die fünf Museen, die einer öffentlichen Verwaltung unterstellt sind, werden in einer dritten Gruppe zusammengefasst. Die Musées d'art et d'histoire und das Museum Rietberg sind der Stadt Genf bzw. Zürich unterstellt, das Historische Museum Luzern sowie das Natur-Museum Luzern sind kantonale Dienststellen, die Sammlung Reinhart am Römerholz ist direkt dem Bundesamt für Kultur untergeordnet.

Die Stiftsbibliothek wird in diesem Vergleich weggelassen, da sie in ihrer Rechtsform ein Sonderfall darstellt.

Bei der Behandlung der einzelnen komplexen Fragen wurde teilweise bereits auf rechtsformabhängige Befunde hingewiesen. In solchen Fällen soll hier auf eine erneute Diskussion verzichtet werden. Für manche Fragen scheinen solche Korrelationen schlicht unmöglich oder nicht sinnvoll. Das gilt etwa zur Frage nach den Aufgaben-Schwerpunkten: Da viele Museen kaum Angaben machen konnten, wie viel Zeit bzw. Geld auf die vier Aufgabenbereiche „Ausstellungen“, „Konservation“, „Wissenschaft“ und „Dienstleistungen“ entfallen, ist es nicht möglich, eindeutige Aussagen darüber zu machen, auf welche Aufgaben die drei Museumsgruppen ihre Schwerpunkte setzen. Diese Aufgabenanteile sind wohl eher von der Grösse, dem Budget und anderen hier nicht einbezogenen museumspolitischen Faktoren abhängig: Kleinere Museen mit kleinerem Budget betreiben eher weniger wissenschaftliche Arbeit, und Museen, die eine komplette Sammlung führen, investieren weniger in die Ausstellungstätigkeit (wie die Sammlung Reinhart am Römerholz). Da diese Unterschiede wohl kaum etwas mit der Rechtsform zu tun haben, soll im weiteren nicht darauf eingegangen werden.

Wir beschränken uns in der Folge darauf, mögliche Zusammenhänge zwischen Rechtsform und Aspekten der Finanzierung und der Ausgestaltung der Stützstrukturen zu diskutieren.

12.1 Finanzstruktur

In Anbetracht der kleinen Gruppen und aufgrund unvollständiger Angaben ist es kaum möglich, allgemein gültige Tendenzen über die durchschnittliche Budgethöhe oder das Ausmass der öffentlichen Beiträge festzustellen. Wie im übrigen Bericht beziehen sich der Vergleich und die Aussagen über die Finanzstruktur nur auf die 14 untersuchten Museen.

Tabelle 14: Finanzstrukturen und Rechtsformen im Vergleich

		Budget	Durchschn. Budget	Beitrag öff. Hand	Eigenfinan- zierungsgrad	Sponsoren und Spenden
privat- rechtliche Stiftungen	Fondation Beyeler Riehen	12 Mio.	5 Mio.	1.75 Mio.	50-60%	ja, unterschiedlich
	Kirchner Museum Davos	500'000- 800'000		o	100%	selten
	Liner Museum Appenzell	600'000		o	nicht annähernd	o
öffentlich- rechtliche Stiftungen	Bündner Kunstmuseum Chur	1.1 Mio.	5 Mio.	34'000 + Infrastr.	nicht annähernd	sehr wichtig
	Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	730'000		500'000	25%	nicht so wichtig
	Kunsthhaus Zürich	13 Mio.		6 Mio.	51%	1 Mio. od. 8.5%
	Kunstmuseum Bern	7.6 Mio.		4.8 Mio.	30% (inkl. Sponsoring)	69%
	Kunstmuseum St. Gallen	< 1.5 Mio.		1.3 Mio.		150'000
staatliche Dienst- stellen	Historisches Museum Luzern	1.5 Mio.	6 Mio.	1.5 Mio.		100'000 - 200'000
	Musées d'art et d'histoire Genève	> 20 Mio.		22 Mio.		ca. 2.5 Mio.
	Museum Rietberg Zürich	4.5 Mio.		2.4 Mio.	> 40% (inkl. Sponsoren)	über 13%
	Natur-Museum Luzern	1.8 Mio.		> 1.5 Mio.		selten
	Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	> 1 Mio.		1.2 Mio.	42%	selten

12.1.1 Budgethöhe

Ein Vergleich der Budgethöhe der verschiedenen Museen ergibt, dass sich das durchschnittliche Budget der privatrechtlichen und der öffentlich-rechtlichen Stiftungen kaum unterscheidet. In beiden Fällen beträgt das durchschnittliche Budget knapp 5 Mio Fr. Für die öffentlichen Verwaltungsbetriebe liegt das durchschnittlich zur Verfügung stehende Budget mit 6 Mio. Fr. nur sehr wenige darüber. Ein Zusammenhang zwischen Rechtsform und durchschnittlichem Budget lässt sich nicht erkennen.

Innerhalb der beiden Gruppen können jedoch grosse Unterschiede festgestellt werden. Spitzenreiter bei den privatrechtlichen Stiftungen ist die Fondation Beyeler mit einem Budget von 12 Mio. Wie das Ergebnis des Durchschnittsbudgets zeigt, wird diese hohe Budgetsumme kompensiert durch die beiden eher bescheidenen Budgets des Kirchner Museums und des Liner Museums. Sie betragen weniger als eine Million. Es wäre also falsch zu behaupten, die privaten Museen seien ausschliesslich grosse, die Museumslandschaft dominierende Häuser mit astronomischen Budgets. Dass die privaten Museen eine Bedrohung für die öffentlichen Museen darstellten (siehe Kapitel 13 „Zwischen Elfenbeinturm und Disneyland“) trifft damit auch nur bedingt zu. Das gilt insbesondere dann, wenn man das Ausmass der Bedrohung von der Grösse des Museums abhängig macht.

Auch die Budgets der öffentlich-rechtlichen Stiftungen und der Verwaltungsbetriebe schwanken ebenso wie deren Grösse: Bei den öffentlich-rechtlichen Stiftungen reichen die Budgets von weniger als 1

Million (Kunsthaus –Centre PasquArt Biel-Bienne) bis 13 Mio. (Kunsthaus Zürich) und bei den staatlichen Museen zwischen 1 bis 2 Mio. bis zu über 20 Mio. (Musées d'art et d'histoire).

12.1.2 Höhe der öffentlichen Beiträge

Etwas anders präsentiert sich die Lage im Bezug auf den Anteil der öffentlichen Beiträge.

Das Kirchner Museum und das Liner Museum, zwei privatrechtliche Stiftungen, kommen gänzlich ohne öffentliche Beiträge aus. Sie finanzieren sich in erster Linie aus den Zinsen des Stiftungskapitals. Die Fondation Beyeler erhält einen Beitrag von der Gemeinde Riehen und dem Kanton BS von insgesamt 1.75 Mio. Fr. Auf den ersten Blick mag dieser Betrag sehr hoch erscheinen; berücksichtigt man aber die Höhe des gesamten Budgets, beträgt der Anteil nur knapp 15%.

Die Differenzierung zwischen den öffentlich-rechtlichen Stiftungen und den der öffentlichen Verwaltung unterstellten Museen ist etwas schwieriger. Trotzdem scheinen die öffentlichen Beiträge bei den öffentlich-rechtlichen Stiftungen einen kleineren Anteil an der gesamten Finanzierung auszumachen als bei den staatlichen Dienststellen. Bei den Stiftungen schwankt der Anteil der öffentlichen Gelder bei den meisten Museen um 50%; die staatlichen Dienststellen weisen einen entsprechenden Anteil von 60% (das Museum Rietberg) bis 80% oder mehr aus.

12.1.3 Spenden und Sponsorengelder

Die Anteile an Sponsorengeldern und Spenden der drei Gruppen entsprechen nicht ganz den Erwartungen. Erstaunlicherweise weisen zwei der drei einbezogenen privaten Museen diesbezüglich gar keine oder nur sehr kleine Beiträge aus. Zumindest das Liner Museum und das Kirchner Museum werden dem Ruf des wirtschaftsorientierten privaten Museums nicht ganz gerecht. Sie finanzieren sich fast ausschliesslich durch die Zinsen des Stiftungskapitals und betreiben keine aufwendige Sponsorensuche.

Das Beyeler Museum gibt an, regelmässig Sponsorengelder und Spenden zu erhalten, über die Beträge oder den Anteil könne jedoch keine Aussage gemacht werden, da die Höhe der Beträge pro Jahr sehr unterschiedlich sei. Insgesamt fallen die drei privatrechtlichen Stiftungen nicht durch besonders hohe Anteile an Geldern von Dritten auf.

Für öffentlich-rechtliche Stiftungen scheinen Sponsoren ein wichtigerer Bestandteil zu sein. Für das Bündner Kunstmuseum seien Sponsoren und Spender „sehr wichtig“ und das Kunstmuseum Bern finanziert sich zu 69% durch Beiträge Dritter. Das Kunsthaus Zürich weist einen Sponsorenanteil von 8.5% aus und der Anteil an öffentlichen Geldern ist etwa acht mal so gross wie die Höhe der Gelder von Sponsoren und Spendern. Einzig das Kunsthaus – Centre PasquArt Biel-Bienne gibt an, dass Sponsoren relativ unbedeutsam sind.

Entgegen anfänglichen Vermutungen können auch die „Verwaltungsbetriebe“ auf die Unterstützung von Sponsoren und grosszügigen Spendern zählen. Das Museum Rietberg wird zu 13% und das Historische Museum Luzern zu etwa 10% durch private Gelder finanziert. Den 22 Mio., die die Musées d'art et d'histoire von der öffentlichen Hand erhalten, stehen etwa 2.5 Mio. private Spendengelder gegenüber.

12.1.4 Finanzielle Schwierigkeiten

Über finanzielle Schwierigkeiten klagen öffentliche und auch einige private Museen. Die drei privaten Museen scheinen auf relativ sicheren Beinen zu stehen, zumal sie z.T. absichtlich auf Beiträge von aussen verzichten.

Die beiden kantonalen Dienststellen des Kantons Luzern (Historisches Museum Luzern und Natur-Museum Luzern) scheinen ebenfalls momentan nicht grössere finanzielle Probleme zu haben. Das Musée d'art et d'histoire und das Museum Rietberg scheinen zumindest im Zusammenhang mit dem limitierten Budget für das Personal nicht wunschlos glücklich zu sein. Ob aber von finanzieller Not gesprochen werden kann, kann hier nicht beurteilt werden.

Es ist schwierig abzuschätzen, wie weit sich die öffentlich-rechtlichen Stiftungen unter finanziellem Druck sehen. Die öffentlichen Gelder werden z.T. gekürzt, in andern Fällen stagnieren sie seit Jahren. Da sie Defizite selbst tragen müssen, bleibt diesen Museen nicht viel Anderes übrig, als nach Sponsoren und Spendern Ausschau zu halten oder die Leistungen dem gekürzten Budget anzupassen.

12.2 Stützstrukturen

Tabelle15: Stützstrukturen und Rechtsformen im Vergleich

		Stützstruktur	Funktion
privatrechtliche Stiftungen	Fondation Beyeler Riehen	Club	Bindung
	Kirchner Museum Davos	Verein	gesamte Betriebsführung
	Liner Museum Appenzell	o	—
öffentlich-rechtliche Stiftungen	Bündner Kunstmuseum Chur	Kunstverein	Finanzierung und Management
	Kunsthalle - Centre PasquArt Biel	Kunstverein	Finanzierung und Management
	Kunsthaus Zürich	Kunstverein, Gönnerverein	gesamte Betriebsführung
	Kunstmuseum Bern	Kunstverein, Gönnerverein	Finanzierung
	Kunstmuseum St. Gallen	Kunstverein, Gönnerverein	Finanzierung und Management
staatliche Dienststellen	Historisches Museum Luzern	Freunde d. Museums	Finanzierung
	Musées d'art et d'histoire Genève	diverse	Finanzierung
	Museum Rietberg Zürich	Kunstverein, Gönnerverein	
	Natur-Museum Luzern	Freunde d. Museums	Finanzierung
	Sammlung Oskar Reinhart Winterthur	o	—

Wie Tabelle 15 zeigt, hängt der Umstand, dass ein Museum durch einen Verein oder Club unterstützt wird, nicht direkt von der Rechtsform ab. Trotzdem lassen sich zumindest für die 14 hier betrachteten Museen einige Tendenzen aufzeichnen.

Zunächst fällt auf, dass die Gruppe der öffentlich-rechtlichen Stiftungen immer durch einen Kunstverein unterstützt wird. In vier der fünf Fällen reicht die Unterstützung über die Finanzierung hinaus, und der Kunstverein wird mit Managementaufgaben beauftragt. Das Kunstmuseum St. Gallen kennt sogar eine Doppelstruktur im Bereich des Personalwesens. Ein Teil der Mitarbeitenden wird vom Kunstverein St. Gallen entlohnt, der zweite Arbeitgeber ist die Stiftung St. Galler Museen. Der Betrieb des Kunsthauses Zürich wird ausschliesslich durch die Zürcher Kunstgesellschaft sichergestellt. Die zwei grossen Kunstmuseen Zürich und Bern und das Kunstmuseum St. Gallen kommen zusätzlich in den Genuss grosszügiger Leistungen von Gönnervereinen, die jedoch kaum Managementaufgaben übernehmen.

Auch die öffentlichen Museen, die einer kantonalen oder städtischen Verwaltung unterstellt sind, können auf die Unterstützung von Vereinen zählen. Die Betriebsführung bleibt indessen in allen vier Fällen dem Museum selbst überlassen. Den beiden Luzerner Museen sind die Vereine „Freunde des Natur-Museums Luzern“ und „Freunde des Historischen Museums Luzern“ angegliedert, das Museum Rietberg wird durch zwei verschiedene Vereine unterstützt, wovon einer ein Gönnerverein ist. Entsprechend seiner ausserordentlichen Grösse wird das Musée d'art et d'histoire gleich von mehreren Vereinen in vielfältiger Weise unterstützt. Nur das eidgenössische Museum Sammlung Reinhart am Römerholz hat keine Stützstruktur.

Bei den privaten Museen lässt sich keine Tendenz feststellen. Das Liner Museum kennt gar keine Stützstrukturen. Die Fondation Beyeler hat einen Art Club, der die Mitglieder an das Museum binden soll, indem Kunstreisen und andere Anlässe angeboten werden. Die finanzielle Unterstützung ist sekundär. Das Kirchner Museum könnte eher eine Ausnahme unter den privaten Museen darstellen. Seine Betriebsführung wird ganz durch den Kirchner Verein wahrgenommen, und die Stiftung erfüllt keine Managementaufgaben. Ausstellungskonzepte werden von der Museumskommission zuhanden der Stiftung erarbeitet.

13 Schlussbetrachtung: Zwischen Elfenbeinturm und Disneyland

Die Schweizer Museen stehen zwischen sich widersprechenden Aufgaben, Möglichkeiten und Idealen. Sie sollten finanziell abgesichert sein, sind auf hohe Besucherzahlen angewiesen und möchten dem Publikum das Museum schmackhaft machen. Andererseits haben sie aber auch eine ethische Verpflichtung und dürfen das Museum nicht zu einem Vergnügungspark verkommen lassen. Bildungs- und Forschungsauftrag sind ernst zu nehmen und zu erfüllen, und Ausstellungen müssen hohen qualitativen Anforderungen standhalten. Das Museum steht im Konflikt zwischen Bildung, Unterhaltung und Markterfolg. (Lückerath, 1993: S. 41)

Nach Angaben verschiedener Museumsdirektoren und Konservatoren gibt es auch in der Schweiz Museen, die über keine eigene Sammlung verfügen und mit grossem Auftritt in der Öffentlichkeit Besucherscharen durch die Räume schleusen. Insbesondere bei den öffentlichen Museen wird eine solche Politik hart kritisiert. Denn ein Museum soll qualitativ hochstehende Ausstellungen bieten und nicht nur mit grossen Namen und besucheranziehenden Events hohe Gewinne erwirtschaften. So ist nach Ulrich Krempel weiterhin umstritten, ob das Museum ein möglichst intensives Erlebnis von wenigen zum Ziel habe oder ob es eine breit angelegte, publikumswirksame Sensation sein soll.

Nachdem Claudia Schnieper uns erklärt, wie man die Besucher mit Shops, Cafeterias, Computern, Diaschauen, Filmen, Festen, Demonstrationen und weiteren Aktionen ins Museum locken kann, fährt sie fort: „An Ideen und gutem Willen mangelt es gewiss nicht. Die öffentlichen Museen haben aber noch ein paar weitere Aufgaben zu erfüllen, als das Publikum bei Laune zu halten: Ausser sammeln, konservieren und forschen sollten sie unseren Bildungshunger durch intelligent konzipierte Ausstellungen stillen, die Zusammenhänge und Entwicklungen deutlich machen und kritisch durchleuchten. Das traditionelle Museum mutiert zum multifunktionalen Raum, den man so selbstverständlich aufsucht wie ein Restaurant oder Kino, wo sich Menschen treffen, um zu kommunizieren, wo aber auch Gelegenheit zur mediativen Begegnung mit Kunstwerken und anderen Sammelobjekten geboten wird. Raus aus dem Elfenbeinturm, lautet die Devise der Schweizer Museumsleute, aber nicht um jeden Preis. Denn zum Disneyland möchten sie unsere Museumslandschaft dennoch nicht verkommen lassen.“ (Schnieper, 2000: S.22)

„Schwierige“ Kunst lässt sich nicht so einfach „in glitzernde Pralinéeschachteln verpacken“ oder „auf flauschige Badetücher drucken“. Dennoch trifft man in diesem Bereich manchmal auch auf geistreiche Ideen. Doch vermutlich müssen die verantwortlichen Leiter von einschlägigen Einrichtungen in Zukunft vermehrt darüber wachen, dass ihre Kunden nach dem Shopping im Art Shop überhaupt noch in die Ausstellungsräume vordringen. (Brüderlin, 1999: S. 25)

Edith Krebs formuliert ihre Bedenken zu einem „Wachstum ohne Grenzen“: „Viele in den letzten Jahrzehnten neu entstandenen Kunsthäuser stellen für die Schweizer Kunstlandschaft eine echte Bereicherung dar. Gleichzeitig geraten viele etablierte Kunstmuseen immer mehr unter Druck und sehen sich gezwungen, vordergründig Sensationelles in die Welt zu setzen, um öffentliche Aufmerksamkeit, Sponsorengelder und Subventionen auf sich zu lenken. Soll sich das in Bedrängnis geratene Kunstmuseum in dieser Situation auf seine eigentlichen Aufgaben, das Bewahren des künstlerischen Erbes, konzentrieren und sich im Sinne der Kompensationstheorie als Ort der Begegnung mit authentischen Werken behaupten? Oder soll es vielmehr dem massenmedialen Druck nachgeben und sich als kommerzielle Erlebniswelt profilieren? Elfenbeinturm oder Disneyland – gibt es wirklich keine anderen Alternativen, die dem Museum der Zukunft offen stehen?“ (Krebs, 1999: S. 6)

LITERATURVERZEICHNIS

- Allemann**, Urs (1999), „Grundsätze einer neuen Gebührenordnung des Schweizerischen Landesmuseums“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Brüderlin**, Markus (1999), „Anmerkungen zu Leihgebühren im Kunstbetrieb und eine Randbemerkung zum Kunst-Marketing“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Clottu**, Gaston (1975), *Beiträge für eine Kulturpolitik in der Schweiz*, Bern.
- Daenzer**, Denise (1999), „Museums-Shop im Indianermuseum der Stadt Zürich“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Elsässer**, Kilian (1999), „Gebühren als Schutz“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Heinze**, Thomas (1994), *Kulturmanagement, Professionalisierung kommunaler Kulturarbeit*, Opladen.
- Herchenröder**, Christian (1990), *Die neuen Kunstmärkte*, Düsseldorf.
- Iff**, Ursula (1999), „Kreativität der Finanzierung? – Betriebskonzept“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Kohler**, Doris (1999), „Die Verkaufspunkte im Schweiz. Freilichtmuseum Ballenberg“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Krebs**, Edith (1999), *Museumsland Schweiz: Eine Standortbestimmung*, Zürich.
- Lückerrath**, Vera (1993), *Angebotsgestaltung bei Kunstmuseen im Spannungsfeld zwischen Bildungsauftrag und Markterfolg*, Bamberg.
- Moser**, Gina (1999), „Wie viel kostet die Gestaltung eines Museums-Shops“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Rosetti**, Claudio (1999), „«Shop-in: alles was uns bewegt», Verkehrshaus der Schweiz“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Ruoss**, Engelbert (1997), *Wirkungsorientierte Verwaltung in öffentlichen Museen*, Luzern.
- Schnieper**, Claudia (2000), „Vom Kuriositätenkabinett zum Erlebnis-, Begegnungs- und Informationscenter“, *Schweiz Revue: Museen Schweiz*, 73. Jahrgang (2000), Heft 2/2000, Solothurn.
- Schnieper**, Claudia (2000), „Von Menschen und Museen“, *Schweiz Revue: Museen Schweiz*, 73. Jahrgang (2000), Heft 2/2000, Solothurn.
- Schweizerischer Kunstverein** (1999), *Museumsland Schweiz: Wachstum ohne Grenzen?*, Zürich.
- Steiner**, Otto Jolias (1999), „Am Erfolg eines Museumsshops kann man die Publikumsorientierung eines Museums ablesen“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.
- Voswinkel**, Brigitte (1999), „Museumsshop – Top oder Flop. Anmerkungen zu Management und Produktentwicklung“, *Mitteilungsblatt des Verbandes der Museen der Schweiz*, Heft Juni 1999, Basel.